

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CONFIGURATIONS ET PRATIQUES DU LEADERSHIP PLURIEL AU
SOMMET DE COMPAGNIES THÉÂTRALE QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
DANS LE CADRE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
MARYSE CYR-TREMBLAY

DÉCEMBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci aux 21 codirecteurs des huit compagnies de théâtre rencontrées de m'avoir offert de leur temps dans leur horaire surchargé!

Merci à la Fondation UQAM et à la Chaire de gestion de projet pour avoir soutenu ce mémoire et m'avoir permis de m'y consacrer pleinement grâce aux bourses obtenues.

Merci à Claude Besner d'avoir pris en main, avec tant d'ouverture, mes balbutiements dans le monde de la recherche.

Merci à ma directrice de mémoire, Viviane Sergi, dont les discussions animées ont poussé plus loin ce travail et pour avoir été si présente et encourageante dans tout le processus.

Merci aux membres de mon comité d'évaluation, Danielle Laberge et Wendy Reid, dont l'œil critique et acéré ainsi que leurs commentaires toujours à propos ont su faire jaillir le meilleur de ce mémoire.

Merci à mon chum devenu mon mari pendant la rédaction de ce mémoire. Le bonheur aide à ne pas abandonner!

Et

Un merci spécial à mon père qui m'a légué le cadeau de la curiosité et de la persévérance, deux qualités essentielles pour aimer la recherche et terminer un mémoire!

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	X
RÉSUMÉ.....	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
RECENSION DES ÉCRITS	4
1.1 Le leadership	4
1.1.1 Définition et histoire du leadership comme concept théorique	4
1.1.2 Du leadership traditionnel au post-héroïsme	8
1.2 Les configurations du leadership et le leadership pluriel	17
Synthèse sur le leadership pluriel	24
1.3. Contexte du terrain à l'étude : les organisations artistiques	25
1.3.1 Les organisations artistiques : organisations basées sur le projet	25
1.3.2 Les organisations artistiques comme organisations pluralistes	28
1.3.3 Les organisations pluralistes et le pooling leadership	37
1.4 Perspective de la pratique.....	44
1.4.1 Origine de cette perspective de la pratique.....	44
1.4.2 Avancée de la perspective de la pratique dans les études sur les organisations	49
CHAPITRE 2	
OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE.....	56
2.1 Questions de recherche.....	57
2.2 Pertinence de cette recherche et retombées potentielles.....	58
CHAPITRE 3	
MÉTHODOLOGIE.....	65
3.1 Paradigme de recherche	65
3.1.1 Tradition philosophique.....	65
3.1.2 Étude qualitative de type exploratoire	66

3.1.3	Choix d'une méthode par étude de cas multiples	67
3.1.4	Unité d'analyse.....	70
3.2	Caractéristiques du secteur.....	70
3.2.1	Les théâtres institutionnels	71
3.2.2	Les compagnies productrices de théâtre	72
3.2.3	Choix de l'échantillon	76
3.3	Stratégie de recherche et moyens : étapes entreprises.....	79
3.4	Recrutement des cas et collecte de données.....	79
3.4.1	Recrutement des cas	81
3.4.2	Entrevues semi-dirigées.....	83
3.4.3	Données collectées	87
3.4.4	Déroulement des entretiens	88
3.5	Analyse des données	89
3.5.1	L'analyse intracas	89
3.5.2	L'analyse intercas	90
3.5.3	Traitement des données	98
3.6	Qualité et éthique de la recherche	98
3.6.1	Objectivité ou confirmabilité.....	99
3.6.2	Fiabilité, vérifiabilité ou cohérence	101
3.6.3	Validité interne, crédibilité ou authenticité	102
3.6.4	Validité externe, transférabilité ou compatibilité	105
3.6.5	Utilité, applicabilité ou capacité à orienter l'action	106
CHAPITRE 4		
RÉSULTATS		107
4.1	Descriptif des équipes rencontrées.....	107
4.2	Les compagnies seniors.....	110
4.2.1	Théâtre Solaris.....	110
4.2.2	Théâtre Râpé.....	113
4.2.3	Théâtre Cathéter	115
4.3	Compagnies « entre deux »	119
4.3.1	Théâtre Totem	119

4.3.2	Théâtre Race de monde	122
4.4	Les compagnies intermédiaires	125
4.4.1	Théâtre le Troupeau	125
4.4.2	Productions les invincibles	129
4.4.3	Théâtre Pile ou Face	132
4.5	Définition des rôles	138
4.6	Responsabilités de chaque directeur	140
4.6.1	Ensemble des Responsabilités du directeur artistique au quotidien	141
4.6.2	Ensemble des Responsabilités du directeur administratif au quotidien	144
4.6.3	Ensemble des responsabilités du directeur général au quotidien	146
4.6.4	Réflexions sur les rôles et responsabilités	148

CHAPITRE 5

DISCUSSION : LA DIVERSITÉ DES CONFIGURATIONS ET DES PRATIQUES DE PARTAGE		156
5.1	Généralités	156
5.2	Le partage intraterritorial : Facteurs et pratiques	163
5.2.1	Facteurs expliquant l'utilisation du partage intraterritorial du leadership	164
5.2.2	Pratiques du partage des responsabilités collectivement assumées (partage intra- et interterritorial)	170
5.3	La superposition de rôles : facteurs et pratiques de l'individu-patère : Facteurs et pratiques	183
5.3.1	Facteurs expliquant le phénomène des « individus-patères » au théâtre	184
	Synthèse et réflexions sur les facteurs engendrant la superposition de rôle	191
5.3.2	Pratiques déployées par « l'individu-patère »	191
	Synthèse et réflexions sur les pratiques de gestion liées à l'individu-patère	197
5.4	De l'ambiguïté pour gérer l'ambiguïté	200
5.4.1	L'ambiguïté stratégique liée au partage intraterritorial : L'idéal de la troupe	201
5.4.2	L'ambiguïté stratégique liée à l'Individu-patère : dissimuler certains tabous	204
	Synthèse sur l'ambiguïté stratégique de deux modalités de partage	207
5.5	Proposition d'une typologie	209
5.6	Conditions de succès	219

CONCLUSION	221
ANNEXE I TYPOLOGIE DES ÉCOLES SUR LE LEADERSHIP SELON GARDNER ET AL. (2010)	234
ANNEXE II REVUE DE LITTÉRATURE YAMMARINO (2012)	237
ANNEXE III RECENSION DES ÉCRITS SUR LE LEADERSHIP COLLECTIF SELON CONTRACTOR ET AL. (2012)	238
ANNEXE IV EXEMPLE DE COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS	239
ANNEXE V DONNÉES RECUEILLIES	240
ANNEXE VI ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC L'AIDE À LA RETRANSCRIPTION	241
ANNEXE VII GUIDE D'ENTREVUE	243
ANNEXE IX CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	246
ANNEXE X FORMULAIRE DE CONSENTEMENT, ÉTHIQUE	247
ANNEXE XI EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN BAS À GAUCHE	250
ANNEXE XII EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN HAUT À DROITE	251
ANNEXE XIII EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN BAS À DROITE	252

ANNEXE XIV	
EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN HAUT À GAUCHE.....	253
BIBLIOGRAPHIE	254

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Chronologie et importance de huit écoles de pensée du leadership.....	8
1.2	Quatre champs de recherche du leadership pluriel selon Denis <i>et al.</i> (2012).....	21
1.3	Synthèse des différents champs du leadership pluriel.....	25
1.4	Triangle de la pratique de Whittington.....	45
1.5	Synthèse de la perspective de la pratique.....	49
3.1	Différences entre les cycles de vie de projets théâtraux.....	74
3.2	Exemple du codage selon l'axe individuel.....	91
3.3	Exemple de l'évolution du codage selon l'axe individuel.....	91
3.4	Exemple du codage dans l'axe individuel après l'étape d'épuration.....	92
3.5	Exemple de codage selon l'axe relationnel.....	93
3.6	Exemple d'ajout de codes existants suite au codage orienté sur l'axe relationnel.....	95
4.1	Évolution de la structure de l'équipe de direction de Solaris.....	111
4.2	Évolution de la structure de l'équipe de direction du Théâtre Râpé.....	114
4.3	Cycle de création Cathéter.....	115
4.4	Évolution de la structure de l'équipe de direction du Cathéter.....	116
4.5	Évolution de la structure de l'équipe de direction de Totem.....	119
4.6	Évolution de la structure de l'équipe de direction de Race de Monde.....	122
4.7	Évolution de la structure de l'équipe de direction du Troupeau.....	125
4.8	Évolution de la structure de l'équipe de direction des Invincibles.....	130

4.9	Évolution de la structure de l'équipe de direction de Pile ou Face.....	134
4.10	Synthèse des configurations de partage du leadership dans nos organisations.....	136
5.1	Modalités dans les configurations de partage d'une équipe de leaders au sommet.....	161
5.2	Différence entre les pratiques du relais et du morcellement.....	175
5.3	Facteurs liés au contexte et leurs impacts sur la combinaison de rôles.....	186
5.4	Facteurs liés à la structure organisationnelle et leurs impacts sur la combinaison de rôles.....	189
5.5	Facteurs liés aux préférences personnelles et leurs impacts sur la combinaison de rôles.....	190
5.6	Liens entre pressions et ambiguïtés du leadership pluriel au sommet des organisations théâtrales.....	209
5.7	Points de repères pour le positionnement des compagnies sur l'axe vertical.....	210
5.8	Points de repères pour le positionnement des compagnies sur l'axe horizontal.....	211
5.9	Matrice typologique des configurations organisationnelles des huit compagnies de théâtre rencontrées selon leur statut.....	213
5.10	Matrice typologique des configurations des équipes de direction projet selon le statut.....	215
6.1	Schéma conceptuel des trois niveaux d'analyse du mémoire.....	222

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Notre synthèse des typologies sur le leadership.....	7
1.2	Leadership post-héroïque.....	16
1.3	Recension des écrits sur le leadership pluriel selon trois auteurs.....	20
1.4	Comparaison des logiques artistique et managériale.....	30
1.5	Les tensions inhérentes aux organisations artistiques.....	31
3.1	Critères pour choisir l'étude de cas comme méthode selon Yin (1994).....	68
3.2	Critères de sélection des cas.....	77
3.3	Distinctions entre les compagnies seniors et les compagnies intermédiaires.....	78
3.4	Étapes de la recherche.....	80
3.5	Tableau récapitulatif des compagnies et intervenants rencontrés...	82
3.6	Exemple de codification finale.....	94
3.7	Exemple de codification finale de l'axe relationnel.....	96
3.8	Synthèse des étapes du codage.....	97
3.9	Application des critères d'objectivité ou confirmabilité.....	100
3.10	Application des critères de fiabilité, vérifiabilité ou cohérence.....	101
3.11	Application des critères de validité interne, de crédibilité ou d'authenticité.....	104
3.12	Application des critères de validité externe, transférabilité ou compatibilité.....	105
3.13	Application des critères d'utilité, applicabilité ou capacité à orienter l'action.....	106
4.1	Tableau récapitulatif de la structure des compagnies rencontrées.....	109
4.2	Définition des rôles.....	139
4.3	Responsabilités du directeur artistique.....	142

4.4	Responsabilités du directeur administratif.....	144
4.5	Responsabilités du directeur général.....	146
5.1	Tableau des différents chapeaux portés par les différents intervenants.....	151
5.2	Types de partage des territoires dans les compagnies rencontrées et leur raison d'être.....	169
5.3	Les six pratiques de partage des responsabilités liées au leadership.....	179
5.4	Types de pratiques de partage en fonction des compagnies et de leur structure.....	181
5.5	Pratiques liées à l'individu-patère.....	198
5.6	Pratiques pour gérer le port de plusieurs chapeaux.....	199

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment le partage du leadership s'opère au quotidien dans une organisation où une codirection est officialisée au sommet de celle-ci. Nous cherchons à comprendre la variété des configurations possibles, les modalités guidant ce partage ainsi que les pratiques des acteurs afin de saisir la dynamique de cette relation de direction partagée entre plusieurs personnes. Nous aborderons le phénomène sous l'éclairage de la perspective de la pratique, nous intéressant, par conséquent, aux actions concrètes des acteurs dans l'optique de saisir la complexité de ce mode de fonctionnement.

Ce mémoire est le résultat de la rencontre de 21 directeurs de huit compagnies de théâtre montréalaises considérées comme intermédiaires ou seniors. Nos entretiens avec ces directeurs ont mené à une analyse en profondeur de chacun des cas ainsi qu'à une analyse intercas, qui nous a permis de comparer les configurations, les modalités et les pratiques entre elles. Ce processus a fait émerger des résultats révélant une variété de configurations précisant le portrait préalablement établi par la littérature. Nous avons découvert qu'au modèle bicéphale de la codirection (qui se caractérise dans la littérature par un partage interterritorial où une nette division des territoires artistiques et administratifs, chacun campé par des individus distincts, est observé) s'ajoutait, dans une majorité de cas, un partage à l'intérieur de ces territoires (codirection artistique ou codirection générale). De plus, la relation de partage entre les différents territoires aux logiques concurrentes s'est vu facilitée par la présence d'individus assumant plusieurs rôles et ayant, par conséquent, les pieds sur plusieurs territoires en même temps. Ces deux modalités nous permettent de constater que le partage du leadership au sommet d'une organisation, tendant à être perçu par une majorité de chercheurs comme relativement stable, serait, dans les faits, beaucoup plus dynamique et complexe. Celles-ci complexifient la relation de partage et engendrent des ambiguïtés qui, plutôt que d'alourdir la dynamique de l'équipe de direction, deviennent productives et stratégiques puisqu'elles atténuent les tensions inhérentes à ces organisations pluralistes en gardant floues certaines zones sensibles. Ces ambiguïtés permettent également à ces organisations de conserver une certaine plasticité essentielle à leur milieu créatif et changeant. En effet, compte tenu de la porosité des frontières entre les territoires, un mouvement dans l'interprétation des rôles devient possible au gré des imprévus et des besoins liés à l'environnement. Cependant, cette complexité est vécue de façon saine uniquement parce que les acteurs usent de multiples pratiques au quotidien. Ce mémoire contribue ainsi à mieux comprendre le leadership pluriel au travers de trois niveaux d'interprétation : les configurations structurelles que peut prendre ce leadership, les modalités du partage au quotidien et les pratiques concrètes des acteurs.

Mots clés : Leadership pluriel, leadership basé sur la perspective de la pratique, pratiques de partage du leadership, configurations du partage du leadership, modalités

du leadership, contexte pluraliste, organisations artistiques, organisations basées sur le projet (OBP).

INTRODUCTION

Lors des balbutiements de ce mémoire (2013-2014), le milieu théâtral québécois vivait un moment charnière de son histoire. Une vague de départs à la retraite avait été annoncée; plusieurs fondateurs de grandes compagnies de théâtre s'apprêtaient à céder leur place à de nouveaux directeurs au sein de leur organisation. Dans un contexte où les fonds publics stagnent depuis plusieurs années et où la stabilité et la reconnaissance des pairs sont les facteurs prédominants dans les choix des organisations subventionnées, les compagnies émergentes ont de la difficulté à obtenir leur part du lion aux côtés de ces mastodontes organisationnels que sont les compagnies de théâtre seniors, bien établies depuis de nombreuses années. Ils crient alors à l'injustice lorsqu'ils constatent que les fondateurs de ces organisations, qui détiennent 75% des subventions allouées, songent désormais à léguer leur compagnie (et l'argent qu'ils reçoivent des gouvernements) à des dauphins plus jeunes. Alors que ces débats effervescents faisaient rage, une lumière s'est allumée dans notre esprit de chercheure : une majorité de ces organisations, autant au niveau senior qu'intermédiaire, étaient dirigées par une constellation de directeurs qui se partageaient le leadership au sommet. Le discours que nous entendions alors dans nos cours en management de projet faisait l'apologie du leader comme être unique responsable des décisions et de l'avenir de l'organisation ou du projet. La division du leadership était perçue comme un risque de dilution du commandement.

Nous nous sommes ainsi posé la question : **comment le partage du leadership entre une équipe de leader se fait-il au quotidien ?** Les lectures sur cette littérature ne nous offrant pas toutes les réponses espérées (elles répondaient certes à l'existence d'un leadership pluriel qui se partage entre les membres d'une équipe ou organisation, mais n'approfondissait pas la dynamique précise d'une organisation où un leadership à plusieurs était institutionnalisé), nous nous sommes plongée dans

l'aventure d'un mémoire pour approfondir la question et récolter le témoignage des membres de ces équipes de direction dans certaines compagnies théâtrales québécoises de type senior avant que les directeurs de celles-ci ne partent à la retraite. Notre investigation nous a menée, plus tard, à considérer également les compagnies intermédiaires afin de comparer les façons de faire entre ces organisations au niveau du partage du leadership.

Le leadership pluriel est ainsi au cœur de notre questionnement, mais c'est par l'observation du management des organisations artistiques, organisations pluralistes par excellence caractérisées par leur fonctionnement par projets, que nous approfondirons notre compréhension du phénomène. De plus, notre recherche mettra l'accent sur les actions concrètes, au jour le jour, des dirigeants de ces organisations. Ainsi, pour mieux saisir le phénomène, nous décortiquerons le leadership pluriel selon trois niveaux : les configurations structurelles que peut prendre ce leadership, les modalités du partage au quotidien et les pratiques concrètes des acteurs.

Dans les prochaines sections, nous débuterons par faire la recension des écrits effectués sur les thèmes liés à notre recherche pour soulever les pans restés dans l'obscurité et que nous avons souhaité éclairer par cette recherche. Ainsi, la section 1 fera un tour d'horizon de la littérature sur le leadership (1.1) et sur le leadership pluriel (1.2) qui est au cœur de ce mémoire, pour entrer ensuite plus en profondeur dans le phénomène du *pooling leadership*, la configuration qui est institutionnalisée dans les huit compagnies de théâtre que nous avons rencontrées. Nous aborderons ensuite plus en détail comment ce phénomène est apparu dans les organisations artistiques ainsi que les caractéristiques spécifiques de ce milieu qui influencent les pratiques observées (1.3). Finalement, la section 1.4 mettra en exergue la perspective pratique qui guide notre recherche et nous permettra d'aller au cœur des actions quotidiennes de nos praticiens. La section 2 établira les objectifs de cette recherche et définira la question de recherche à la lumière des carences observées dans la

littérature à la section précédente. La section 3 posera les bases méthodologiques de ce mémoire en définissant et justifiant les moyens utilisés pour mener à bien cette recherche qualitative de type exploratoire : l'étude de cas multiples. La section 4 montrera les résultats obtenus de ces rencontres avec les 21 codirecteurs de nos huit compagnies. Une première analyse intracas illustrée par de brèves histoires sur chacune des compagnies rencontrées en lien avec la thématique de notre recherche sera alors présentée. Cette section sera aussi le moment de présenter les résultats de notre première analyse intercas qui exigeait de déterminer quels étaient les rôles et responsabilités de chacun de nos leaders. Plusieurs vagues d'analyse successives nous ont ensuite permis une analyse intercas. La section 5 nous permettra d'aller plus loin en interprétant ces résultats à la lumière de la théorie. C'est dans cette section que nous détaillerons les principales contributions de cette recherche. En effet, nous montrerons que le partage selon le mode *pooling* du leadership est rendu possible au sein de ces organisations pluralistes grâce à certaines zones d'ambiguïtés où les frontières entre les rôles de chacun ne sont pas nécessairement franches. Nos résultats montrent que certains individus rencontrés peuvent ainsi partager un seul territoire à plusieurs (phénomène du partage intraterritorial), alors que d'autres peuvent assumer plusieurs rôles au sein de plusieurs territoires (phénomène de l'individu-patère). Ces deux modalités de partage complexifient les configurations et les relations de partage au sein des équipes. Cependant, nous avons conclu que ce « flou artistique » découle en partie de la culture organisationnelle de ces organisations où l'esprit de collectivité est une valeur importante. Cette culture permet aux compagnies de légitimer une structure complexe, mais flexible et adaptable aux aléas de leur environnement tout en aidant à atténuer les tensions liées aux différents objectifs présents au sein de leur structure. Enfin, nous concluons en reprenant les grandes lignes de cette recherche, afin d'en expliquer ses limites, mais aussi pour mener le lecteur sur les pistes de recherche future ouvertes par nos découvertes.

CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Le leadership

Avant d'aborder le leadership pluriel, il est nécessaire de comprendre le phénomène plus large du leadership et les courants de pensée desquels ont émergé les préoccupations des chercheurs se penchant sur le leadership pluriel.

1.1.1 Définition et histoire du leadership comme concept théorique

« Le leadership est l'un des sujets de discussion les plus répandus et en même temps l'un des sujets les plus insaisissables et incompréhensibles » (Cronin, 2009).

Stogdill est l'un des premiers chercheurs à avoir réalisé une revue de littérature sur le sujet du leadership en 1974. De cette analyse, il conclura « there are almost as many definition of leadership as there are persons who have attempted to define the concept » (Stogdill, 1974; p.259). Effectivement, ce phénomène a suscité l'intérêt de la part de plusieurs chercheurs de différents secteurs qui ont abordé le leadership selon leur angle de prédilection spécifique. Le leadership peut ainsi être évoqué comme :

l'ensemble de traits individuels d'une personnalité particulière, le regroupement de comportements d'un leader, la mise sur pied d'un réseau d'interactions, la relation entre les différents rôles d'un système, la perception des subordonnés, l'influence d'un leader sur ses subordonnés, l'influence d'un leader sur les buts à réaliser ou l'influence de ce dernier sur la culture organisationnelle (notre traduction de Yukl, 1989; p.252).

Plusieurs chercheurs ont ainsi tenté une définition du leadership. Celle que nous avons retenue aux fins de ce mémoire est celle de Antonakis, Cianciolo et Sternberg (2004). Cette définition a pour avantage d'être rassembleuse et d'inclure une majorité de visions. Antonakis *et al.* définissent le leadership comme :

Un processus d'influence – et ses résultats - entre un leader et ses suiveurs ainsi que la façon dont ce processus d'influence est expliqué par les caractéristiques et l'attitude de ce leader, la perception et l'attribution du leader par les suiveurs et le contexte dans lequel le processus d'influence s'opère (Antonakis *et al.*, 2004; p.5).

L'engouement des chercheurs pour la thématique du leadership a pris son essor au début du 20^e siècle avec l'école des « great men » ou l'école dite « des traits » (Grint, 2011). L'objectif de ces chercheurs était d'identifier les caractéristiques particulières qui départageraient les leaders des non-leaders selon une vision traditionnelle du leadership. Cette approche, aussi dite « génétique », perçoit le leadership comme un don inné et exceptionnel; on naît leader. Ces recherches frappèrent cependant un mur à l'époque de l'industrialisation et du management où la pensée rationnelle et scientifique prit le dessus (Grint, 2011). Les approches dites « évolutionnistes » ou « behavioristes », prônant la capacité de tout un chacun de développer son leadership via le développement de compétences et d'habiletés spécifiques, ainsi que celle de la « contingence », reposant sur l'idée que le leadership est contextuel et dépend du lieu, de l'auditoire présent et du moment historique, suscitèrent alors plus d'intérêt. Plusieurs courants de pensée se chevauchèrent ensuite et quelques chercheurs ont tenté, depuis Stogdill, de mettre sur pied une typologie de ces approches. Des différentes recensions des écrits répertoriées, nous avons sélectionné trois articles dans lesquels les auteurs ont le mérite d'avoir eux-mêmes fait le tri parmi la vaste littérature pertinente liée à ce sujet afin d'en extraire une synthèse structurée. Ces auteurs ont répertorié à eux trois 37 perspectives différentes pour aborder le leadership. Nous avons donc tenté de synthétiser les typologies de ces ouvrages

(l'annexe I présente la synthèse des typologies élaborées dans chacun des trois articles choisis) en réunissant les diverses perspectives selon l'angle qu'elles ont choisi pour observer le phénomène. Nous avons pu constituer trois principales familles :

- 1- Les approches liées à l'individualité du leader, qui cherchent à comprendre qui est le leader, ce qu'il fait, ses qualités, ses compétences...
- 2- Les approches liées au contexte, qui affirment qu'un leader efficace dans une situation donnée peut, dans une tout autre situation, ne pas être un bon leader. Ainsi, le leadership dépendrait d'un nombre multiple de contraintes contextuelles.
- 3- Les approches liées aux relations, qui mettent l'accent sur le groupe, les subordonnés et les interactions.

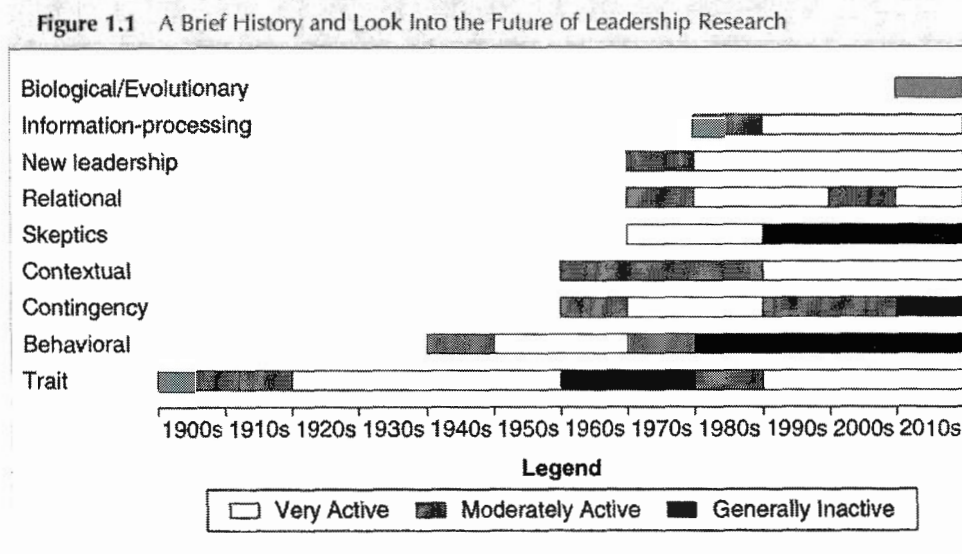
Ces approches nous permettent de comprendre les grands courants qui structurent la littérature sur le leadership. Le tableau 1.1, que nous avons assemblé, montre sous quelle approche se situe chacune des théories discutées par les trois auteurs.

Tableau 1.1 : Notre synthèse des typologies sur le leadership

	Antonakis <i>et al.</i> (2004)	Gardner, Lowe, Moss, Mahoney et Coglisier (2010)	(Gardner <i>et al.</i>, 2010 ; Northouse, 2004)
1- Les approches liées à la personne du leader	-Traits -Behavioral -New- leadership	-Traits -Behavioral -Neo-charismatique -Leadership and diversity -Leader emergence and development -Ethical, moral leadership -Identity-Based leadership	-Traits -Style -Skills -Transformational -Ethics -Psychodynamics -Women and leadership
2- Les approches liées au contexte	-Contingency - Contextual - Skeptics	-Contingency -Leading for creativity, innovation and Change -Power and influence of leadership - Contextual complexity and system perspectives of leadership -Strategic leadership	-Contingency -Situational
3-Les approches liées aux relations qui mettent l'accent sur le groupe, les subordonnés et les interactions.	-Information processing -Relationnal	-Information processing -Follower centric -Team -Social exchange \ Relationnal	-Team -Path-Goal -Leader-member exchange

L'intérêt des chercheurs pour chacune de ces théories varie. Afin d'illustrer l'importance et l'émergence dans le temps de quelques-unes de ces écoles de pensées, nous utiliserons la figure 1.1, issue de l'ouvrage de Antonakis *et al.* (2004).

Figure 1.1 : Chronologie et importance de huit écoles de pensée du leadership



Antonakis *et al.* (2004), *The nature of leadership*, p.7

Nous voyons ainsi l'intérêt constant pour l'école liée aux traits des leaders qui, à travers les ans, a donné une couleur particulière à ce champ de recherche. Elle est aujourd'hui perçue comme le paradigme dominant dans lequel s'inscrit une majorité de chercheurs, et aussi duquel une portion non négligeable de théoriciens souhaite de plus en plus s'émanciper. La prochaine section tentera ainsi de faire un portrait plus approfondi de ces derniers.

1.1.2 DU LEADERSHIP TRADITIONNEL AU POST-HÉROÏSME

Selon Northouse (2004) : « l'approche des traits est bien vivante et bien porteuse. Elle a commencé par mettre l'accent sur l'importance d'identifier les qualités inhérentes aux « great persons »; elle a ensuite évoluée pour inclure l'impact des situations sur le leadership; et plus récemment, son intérêt est retournée sur le rôle critique des traits sur la performance du leadership » (notre traduction de Northouse, 2004, p.16). Cette approche est d'ailleurs revenue en force avec l'engouement suscité

par les théories du leader charismatique (Antonakis *et al.*, 2004 ; Crevani *et al.*, 2007) où le leader est perçu comme un être inspirant le dévouement de ses subordonnés plutôt qu'un être autoritaire. Les principales caractéristiques de la conception du leader selon une vision liée aux traits seraient les suivantes :

One single accountable leader, focus on visible positional heroes, subordinates are seen as inferiors, interchangeable drones, all wisdom is concentrated in the leader, leader needs to keep up his or her appearance, vulnerability for the organization if the leaders leaves, individualism, control, assertiveness and skills of advocacy and domination are important for leadership, dominant logic of effectiveness: how to produce things, doing masculinity, focus on individuals, static roles. (Crevani *et al.*, 2007; p.48)

Malgré tout, plusieurs autres théories ont émergées dans le temps pour compléter ou contester cette approche et ce, particulièrement dans les dernières années, selon Gardner *et al.* (2010). Ces auteurs suggèrent qu'il est possible de constater une stagnation des articles publiés sur l'école des traits jumelée à l'essor de nouvelles perspectives, « suggérant que plusieurs graines en faveur d'un changement de paradigme ont été semées » (notre traduction, p.15). Nombre de ces théoriciens soutiennent que l'importance du leadership individuel serait exagérée ou carrément un mythe socioculturel (Crevani *et al.*, 2007 ; Fletcher, 2004 ; Wood, 2005) dont les racines seraient à la fois idéologiques et cognitives. Idéologiques parce que ce mythe serait fondé sur l'importance du concept de l'unité de commandement instauré par Fayol à l'ère de la révolution industrielle. À cette époque, une grande importance est vouée à la rationalisation des entreprises. La science du management est alors édiflée pour assurer un plus grand contrôle sur les employés et les processus (Crevani *et al.*, 2007 ; Northouse, 2004). Cependant, selon Crevani *et al.* (2007), « *La perspective de l'unité de commandement continue de prospérer même s'il n'a jamais été prouvé qu'elle était toujours la forme la plus efficace* » (Notre traduction, p. 44; italique de l'auteur). De plus, cette idéologie présuppose que le leader est central dans nos organisations et serait, ou devrait être, capable de contrôler et d'influencer l'avenir,

les activités et les événements de son entreprise (Meindl, 1995). Wood (2005) s'indigne ainsi que l'affirmation « leaders make things happen » est perçue aujourd'hui comme une évidence qui est trop peu souvent questionnée (p. 1105), alors que la réalité organisationnelle est beaucoup trop complexe et dynamique pour qu'un seul individu puisse en être imputable (Crevani *et al.*, 2007 ; Mintzberg, 1999).

Cet attachement est aussi fortement cognitif, puisqu'étant donné, justement, la complexité des organisations, les gens auraient tendance à simplifier la réalité afin d'interpréter une situation dans des termes facilement compréhensibles (Pfeffer, 1977 ; Yukl, 1989). Meindl *et al.* (1985) expliquent ce biais de la façon suivante :

Imagine for a moment the problem faced by an observer who must comprehend a large and complex system: there are many causal forces to consider and they occur together in highly intricate and overlapping networks, complete with multiple inputs and outcomes, numerous feedback loops, and all existing in some dynamic state of flux. Total comprehension of the system will easily be beyond the power of the observer. (p. 79-80)

Ainsi, plutôt que de comprendre la réussite comme un phénomène complexe et collectif, les individus auraient tendance à l'attribuer au leader du groupe. De plus, la relation « leader-subordonnés », qui suppose une division du travail entre deux clans précis (un leader et ses subordonnés), aussi sous-entendue dans le concept d'unité de commandement, est une autre tentative pour mieux saisir la réalité puisque les oppositions binaires sont à la base de tout langage et permettent aux individus de faire sens du monde qui les entoure (Crevani *et al.*, 2007). Cependant, ce raccourci oblitère une grande partie du phénomène en réduisant l'influence de chacun à des positions de dominants ou de dominés.

Par conséquent, certains chercheurs critiques ont qualifié de « romantique » cette conception du leadership où un seul leader est perçu comme le « héros » de

l'organisation (Fletcher, 2004 ; Meindl, 1995). L'unité de commandement à la base de cette idéologie n'aurait jamais été prouvée et ne serait qu'une simplification d'un phénomène plus complexe, selon eux. Il s'agit toutefois d'une simplification attirante. Les médias, tout comme Hollywood, contribuent à donner du crédit à la vision romancée du leadership (Meindl *et al.*, 1985), car ils ont besoin d'un protagoniste principal fort pour vendre de bonnes histoires. Tel qu'illustré par O'Toole, Galbraith et Lawler (2002) :

The identities of American corporations are often viewed as mere reflections of the personalities of their leaders: entire organizations are portrayed as shadows of 'the great men' who sit in the chief executive chairs. *Fortune* and *BusinessWeek* cover stories that are more likely to be about Jack Welch, Bill Gates, William Clay Ford or Larry Ellison than about GE, Microsoft, Ford or Oracle. (p.3)

Même les écoles de gestion participent à transmettre ce paradigme du leader solitaire (Mintzberg, 1990 ; O'Toole *et al.*, 2002). Le résultat est qu'au sein même des organisations, les leaders répliquent ou expliquent les événements selon cette approche socialement et culturellement acceptée. Selon Crevani *et al.* (2007), «Quand des leaders parlent de leur leadership, ils utilisent toujours le récit classique qui tourne autour du héros. De plus, quand ils parlent d'eux, ils construisent également leur propre identité de la sorte (...) » (Notre traduction, p. 49). La recherche sur le leadership serait ainsi biaisée par un certain stéréotype culturel qui se perpétue de génération en génération et qui, selon des auteurs tels que Fletcher (2004), serait, entre autres choses, spécifique au genre. Le leader traditionnel aurait donc les traits que nous associons habituellement aux hommes dans notre culture (Acker, 1990 ; Calas et Smircich, 1993) tels que : «l'individualisme, le contrôle, la vigueur / agressivité ainsi que des habiletés à se défendre et à dominer » (notre traduction de Fletcher, 2004, p. 650).

Bien qu'il puisse sembler difficile de renverser ce paradigme, puisque cela sous-tendrait un changement culturel, de plus en plus de chercheurs se dédient à penser autrement le leadership qu'en des termes héroïques où l'influence d'une seule personne est responsable de l'atteinte d'objectifs dans un groupe et donc de la réussite d'une entreprise. Pour ce faire, ils mobilisent trois principaux arguments qui permettent de structurer ce mouvement en trois agendas distincts : l'argument du « nouveau leader », l'argument des configurations du leadership et l'argument du leadership comme processus relationnel. Ces trois arguments se différencient les uns des autres selon :

1- La place du leader dans le système

(leader au centre du phénomène ou leadership dilué?);

2- La formalité du phénomène observé

(les leaders sont-ils reconnus formellement dans la structure?);

3- Le dynamisme ou la stabilité du phénomène

(la pluralité du leadership est-il permanent ou ça bouge dans le temps?).

Malgré tout, tous les chercheurs avancent qu'une plus grande place doit être donnée aux autres acteurs que le leader dans le phénomène du leadership. Ces théoriciens ont en commun l'intérêt de remettre de l'avant le « ship » ou le « we » dans l'équation. Ils souhaitent démontrer que le leadership est collectif, alors que l'accent avait jusqu'alors été mis majoritairement sur les comportements et la personnalité du leader sans considérer ceux qui, de l'autre côté, leur accordaient ce pouvoir de direction (les « followers », ou subordonnés) (Bennis, 2007). Toutes les approches de recherche que nous présenterons dans les prochaines sections contribuent à passer d'un paradigme du leader héroïque à un paradigme post-héroïque du leadership. Fletcher (2004) est la première à avoir utilisé l'étiquette de « post-héroïsme ». Elle utilise ce terme pour qualifier plus précisément les recherches faites sur le « Nouveau leader » que nous verrons plus bas. Cependant, nous utiliserons ici le terme « Post-héroïsme »

de façon plus large afin de qualifier, comme Crevani *et al.* (2007), l'ensemble des chercheurs qui ont œuvré à renverser le paradigme dominant.

Pour un Nouveau Leader

La première approche souhaitant répondre à la conception héroïque du leadership est celle discutant la mise en valeur d'un leader transformationnel ou, du moins, d'un autre genre que le leader traditionnel. Ces penseurs affirment que nous sommes maintenant à l'ère du savoir et de l'information et que les leaders de l'époque de la révolution industrielle, qui sont identifiés comme autoritaires et omnipotents (Crevani *et al.*, 2007), ne sont plus appropriés aujourd'hui. Les leaders de notre époque doivent être empathiques et encourager la participation des subordonnés dans les processus de décision afin d'augmenter leur motivation, leur développement et leur dévouement. Ce sont des individus qui inspirent une vision et qui sont davantage perçus comme des coachs, capables de reconnaître le meilleur en chacun. Selon cette approche, le leadership de jadis serait perçu sous sa forme masculine (individualisme, autoritarisme), alors que les qualités des leaders de demain seraient davantage attribuées à une vision féminine du leadership (empathie, ouverture) (Fletcher, 2004).

Même si cette approche soulève l'importance de l'aspect collectif du leadership, nous considérons qu'elle reste figée dans les paradigmes hiérarchiques divisant une tête (le leader) et un corps (les subordonnés). La façon de diriger a changé, étant donné des paramètres sociaux (ère de l'information), mais le regard de ces chercheurs porte toujours sur le leader et sur comment ce dernier devrait diriger. Cette approche est, par conséquent, toujours prescriptive plutôt que descriptive (Gronn, 2002 ; Wood, 2005). De plus, ces auteurs observent uniquement la structure formelle de l'organisation sans s'intéresser aux jeux informels qui peuvent émerger des structures inférieures, notamment des subordonnés, et qui peuvent influencer le leadership. Le phénomène existe ainsi en soi dès lors qu'un leader est « élu »; il n'est pas dynamique

ni évolutif. Cette approche ne se questionne pas sur le « comment » de ce type de leadership ni sur les forces qui ont menées à son élection et son maintien.

Des configurations multiples du leadership

La deuxième approche réfute la conception du leader héroïque en s'intéressant aux différentes configurations possibles du leadership au sein des organisations. Ces auteurs démontrent ainsi qu'il existe plusieurs cas historiques et actuels où le leadership n'est pas centralisé dans les mains d'un seul individu. Le leadership serait plutôt dispersé entre plusieurs chefs. Les équipes autogérées, les triumvirats de l'époque romaine, la séparation des pouvoirs étatiques entre le législatif, l'exécutif et le judiciaire ou plusieurs compagnies au sein desquelles deux ou trois dirigeants se partagent les fonctions du pouvoir (compagnies artistiques, écoles, hôpitaux, médias, ou plus précisément des compagnies telles que Microsoft, HP, Boeing) sont quelques exemples des pratiques dites plurielles au sein d'organisations.

Cette approche, que nous retrouvons identifiée par différentes étiquettes (« shared leadership », ou « distributed leadership »), illustre de façon concrète que l'unité de commandement n'est pas la seule solution. Cependant, même si, selon Fletcher (2004), « la notion de leadership partagé [shared leadership] suggère que l'action de diriger et celle de suivre sont deux côtés d'un même ensemble de compétences relationnelles que tous au sein d'une organisation ont besoin » (notre traduction, p. 648), il existe encore, dans cette littérature un groupe d'individus au sommet de la hiérarchie ou des individus précis détiennent temporairement le leadership. De plus, ces études, souvent qualitatives et contextuelles, prennent, la plupart du temps une photo de la configuration à un moment précis de son existence sans s'attarder à l'évolution du phénomène dans le temps ou à la dynamique plurielle. Selon Crevani *et al.* (2007) « Un problème dans cette approche est qu'elle perçoit le [shared leadership] une exception à d'autres formes de leadership plus conventionnelles, une

exception qui se pratique uniquement dans certaines situations spécifiques » (notre traduction, p. 50). Effectivement, le leadership pluriel est montré en exemple d'une autre option viable au leadership traditionnel. Plusieurs chercheurs sont ainsi tentés d'illustrer quand une telle forme de leadership plurielle est la plus efficace et quels avantages ce type de configuration peut avoir. C'est d'ailleurs une critique souvent attribuée à ce champ de recherche, selon Denis, Langley et Sergi (2012).

Le leadership comme relation

Finalement, la troisième approche est plus globale et cible directement un enjeu méthodologique lié aux études sur le leadership. Effectivement, les tenants de cette dernière approche argumentent que, jusqu'à maintenant, le niveau d'analyse a majoritairement ciblé l'individu (ses traits, son style, ses relations avec les subordonnés, etc.). Ce niveau d'analyse individuel perçoit le leadership comme un phénomène défini et stable dans le temps ; comme une « chose » en soi, alors qu'il devrait être interprété comme un « processus », selon les chercheurs de cette troisième approche. Ceux-ci invitent ainsi à distancier les concepts de leadership et de leader (Vanderslice, 1988) afin de mettre en relief les différentes dynamiques d'interdépendances entre les acteurs qui sont inhérentes à la construction collective du leadership. Selon cette perspective, « Le comportement des subordonnés est présumé être bien moins sous le contrôle et l'influence du dirigeant, et bien plus sous le contrôle et l'influence des forces qui gouvernent le processus de construction sociale même » (notre traduction de Meindl, 1995; p.330). Le leader ne crée pas le leadership, mais fait partie du processus tout comme les subordonnés (Wood, 2005). L'influence de leaders informels est d'ailleurs un enjeu souvent souligné (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark et Mumford, 2009). Dans cette conception, le leadership est un phénomène dilué, souvent informel et dynamique.

Le Tableau 1.2 résume ces trois approches et leur associe les théories et quelques auteurs reconnus oeuvrant dans celles-ci.

Tableau 1.2 : Leadership post-héroïque

	Nouveau leader	Configuration plurielle du leadership	Leadership comme relations
Brève définition	Nous assistons à un changement de la façon de leader. D'une époque de la révolution industrielle où le leadership a des caractéristiques « masculines », nous passons à un leadership « féminin », à l'ère du savoir.	Le leader seul au sommet de l'organisation n'est pas la seule façon de faire. Il existe plusieurs configurations pour diriger les organisations. Il peut exister plusieurs leaders formels ou informels.	Il ne faut plus observer le leadership d'un angle « individuel », mais plutôt d'un angle processuel. Le phénomène du leadership est distinct de celui du leader. Le leadership est un phénomène fluide, construit par les acteurs.
Caractéristiques distinctives	Leader au centre Formel Statique	Leadership dilué entre un certain nombre d'acteurs Surtout formel Surtout statique	Leadership dilué Informel Dynamique
Auteurs	Bass et Avolio (1994) Fullan (2001: 35, 42) Starratt (2001: 336) Goleman (2002)	O'Toole <i>et al.</i> (2002) Reid et Karambayya (2009) Gronn (2002) Pearce et Conger (2003) Bolden (2011) Denis <i>et al.</i> (2012) Yammarino <i>et al.</i> (2012)	Wood (2005) Meindl (1985, 1995) Crevani <i>et al.</i> (2007) Carroll et Richmond (2008) Friedrich <i>et al.</i> (2009) Uhl-Bien (2006)

Les trois angles défendus par les auteurs ne s'excluent pas nécessairement et des croisements peuvent survenir. Par exemple, il est possible d'observer les équipes de direction avec une approche processuelle. Cependant, pour cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement au champ des différentes configurations plurielles du leadership. Nous tenterons d'ailleurs d'aborder le phénomène à travers les actions et interactions des membres de l'équipe de leaders pour en comprendre la dynamique.

1.2 Les configurations du leadership et le leadership pluriel

Certains auteurs remontent à 1250 av. J.-C. pour attribuer la naissance du concept du leadership pluriel (Oduro, 2004). D'autres se réfèrent à Follett (1924) comme instigatrice du concept. Cependant, un bon nombre d'auteurs (Bolden, 2011 ; Gronn, 1999 ; Yammarino *et al.*, 2012) s'entendent pour citer Gibb (1954) comme étant le premier auteur à avoir mis de l'avant le terme « leadership distribué ». L'intérêt des chercheurs pour le phénomène d'un leadership où le monopole n'est pas attribué à un seul individu (Bolden, 2011) connaît cependant une croissance considérable depuis le milieu des années 90 grâce à Brown et Hosking (1986). Cette effervescence s'accompagnerait, selon Denis *et al.* (2012), d'une prolifération de termes utilisés de façon interchangeable pour nommer le phénomène : *distributed leadership* (Gronn, 2002) *shared leadership* (Pearce, Conger et Locke, 2007), *collective ou collectivistic leadership* (Yammarino *et al.*, 2012), *collaborative leadership* (Rosenthal, 1998), *co-leadership* (Heenan et Bennis, 1999), *emergent leadership* (Beck, 1981), *dispersed leadership* (Gordon, 2002), *distributive leadership* (Brown et Gioia, 2002), *plural leadership* (Denis *et al.* 2012), etc. Le choix d'une terminologie par les auteurs pourrait être en partie contextuel, selon Bolden (2011). Le terme *distributed leadership*, par exemple, serait davantage utilisé dans les articles provenant du Royaume-Uni et dans les recherches explorant le milieu de l'éducation ou du management (p. 255), alors que les américains ainsi que les recherches traitant du milieu hospitalier privilégieraient le terme *shared leadership* (p. 255). Cependant, toutes les terminologies, même si elles sont utilisées de façon souvent interchangeable, ne se réfèrent pas nécessairement toutes au même phénomène de partage du leadership. Nous avons choisi la définition de Denis *et al.* (2012) pour résumer le phénomène de façon globale : « la combinaison d'influences de leaders multiples dans des situations organisationnelles spécifiques » (p. 1).

Plusieurs revues de littérature ont tenté de regrouper les différentes notions afin de mettre de l'ordre dans les terminologies utilisées. Certaines se sont concentrées sur des termes spécifiques. Citons, par exemple, Bolden (2011) qui a répertorié les écrits ciblant le *distributed leadership* uniquement ou Pearce *et al.* (2007) qui ont fait un travail similaire sur le *shared leadership*. Cependant, les efforts les plus concluants ont été du côté de ceux qui ont brossé un tableau plus large afin de fournir un portrait des différentes visions. Il est possible de penser, par exemple, à Yammarino *et al.* (2012) qui ont regroupé et mis en perspective cinq angles de recherche sur le leadership collectif tout en permettant de lier ces théories à la pratique (un tableau résumant les différentes catégories définies par Yammarino *et al.* (2012) est présenté à l'annexe II). Cependant, Yammarino *et al.* (2012) limitent leur analyse aux études du comportement organisationnel, alors que le leadership pluriel a des frontières plus étendues, selon Denis *et al.* (2012). Nous trouvons par ailleurs que leur approche au sujet du concept « collectif » du leadership est trop inclusive. Yammarino *et al.* (2012) regroupent des théories périphériques telles que le *team leadership* ou *network leadership* qui aident à comprendre les racines de l'enjeu d'un leadership non individuel, mais se faisant, s'éloignent de la complexité inhérente aux multiples appellations du phénomène plus précis du *shared leadership* (et tous ses noms dérivés).

Contractor, Dechurch, Carson, Carter et Keegan (2012) ont également tenté de créer une nomenclature en mobilisant différents auteurs bien connus sur le sujet du leadership: (Friedrich *et al.*, 2009 ; Gronn, 2002 ; Hiller *et al.*, 2006 ; Mehra *et al.*, 2006 ; Pearce et Conger, 2003). Cependant, bien qu'ils mettent en lumière les théories de cinq grands chercheurs du domaine, ils ne prétendent pas créer des catégories ou des divisions pouvant englober divers champs de recherche. Ils arrivent malgré tout à soulever les distinctions et similitudes entre les cinq auteurs grâce à différents critères, entre autres : les angles d'analyse de chacun et le caractère formel

ou informel du phénomène qu'ils étudient. (Voir en annexe III le tableau résumé de leur analyse)

Finalement, la revue de littérature que nous avons privilégiée pour ce mémoire est celle élaborée par Denis *et al.* (2012) qui englobe un vaste ensemble de courants de recherches telles que les visions sociologiques, psychologiques et organisationnelles. De plus, ils reconfigurent les différentes notions du leadership collectif en attribuant de nouveaux noms aux catégories rassemblant des concepts et visions similaires. Ces nouvelles dénominations permettent ainsi d'aller au-delà des frontières associées à des terminologies déjà créées, comme celles du *team leadership* ou du *distributed leadership*, mais parfois confuses, pour donner un sens commun et clair aux différentes notions du champ. Il existerait, selon eux, quatre grandes écoles de pensées du leadership pluriel: le *sharing leadership*, le *pooling leadership*, le *spreading leadership* et le *producing leadership* (Denis *et al.*, 2012).

Le tableau synthèse 1.3 à la page 20 montre les différentes catégories élaborées par ces trois auteurs. Il est à noter que ce tableau se lit verticalement ; chaque colonne représente les différentes catégories élaborées par un auteur.

Nous allons, maintenant, nous attarder un peu plus sur les quatre catégories définies par Denis *et al.* (2012) qui sont résumées dans la figure 1.2 à la page 21¹.

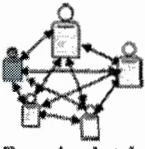
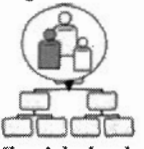
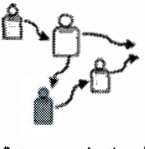
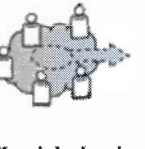
¹ À noter que nous garderons intactes les appellations anglaises que Denis, «Leadership in the Plural» ont créées. Ces auteurs ont entrepris la difficile tâche de trouver des termes non utilisés dans la littérature actuelle du leadership afin d'éviter les ambiguïtés. De plus, les terminologies utilisées par ces auteurs emploient des gérondifs plutôt que des noms. Cette forme, dont l'équivalent n'existe pas vraiment en français, permet de distinguer le phénomène statique du leadership par rapport à un phénomène entrain de se construire. Ce choix n'est ainsi pas anodin et évoque une approche « en action » appropriée au phénomène du leadership pluriel.

Tableau 1.3 : Recension des écrits sur le leadership pluriel selon trois auteurs

Yammarino et al. (2012)	Contractor et al. (2012)	Denis et al. (2012)
Team leadership « Process of identifying necessary functions to ensure team effectiveness » p.385	Gronn (2002) « Leadership is defined as status ascribe to one individual, an aggregate of separate individuals, sets of small numbers of individuals acting in concert or larger plural-members organizational units. » (p.428)	Sharing leadership <i>for team effectiveness</i>
Network leadership « Process by which leadership emerges and operates within a social system » p.387	Pearce et Conger (2003) « Shared leadership is a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both » p.1	Pooling leadership <i>at top to lead others</i>
Shared leadership « Leadership is a set of role functions that can be accomplish by a variety of individuals in various ways » p.289	Hiller, Day et Vance. (2006) « The epicenter of collective leadership is not the role of a formal leader, but the interaction of team members to lead the team by sharing in leadership responsibilities » (p.388)	Spreading leadership <i>accross levels over time</i>
Complexity leadership « Leadership is not a person or even a formal role, but is actually a collective phenomenon of a complex adaptative system » p.392	Friedrich et al. (2009) « Collective leadership is a dynamic leadership process in which a defined leader, or set of leaders, selectively utilize skills and expertise within a network, effectively distributing elements of the leadership role as the situation or problem at hand requires » (p.933)	Producing leadership <i>through interactions</i>
Collective leadership « Leadership is a given where leaders direct adaptative responses to change or crises through others » p.393	Mehra et al. (2006) « Leadership in teams is a shared, distributed phenomenon in which there can be several (formally appointed and/or emergent) leadership ». (p.233)	

Figure 1.2 : Quatre champs de recherche du leadership pluriel selon Denis *et al.* (2012)

Table 1. Four Streams of Research on Leadership in the Plural

	Sharing leadership for team effectiveness	Pooling leadership at the top to lead others	Spreading leadership across levels over time	Producing leadership through interactions
Empirical focus	Mutual leadership in groups: members leading each other	Dyads, triads, and constellations as joint organizational leaders	Leadership relayed between people to achieve outcomes	Leadership as an emergent property of relations
				
Particularly propitious contexts	Teams (product development, change teams, and crisis teams)	Knowledge-based organizations	Inter-organizational collaboration, public services, and education	Knowledge-based organizations
Historical precursors	Self-leadership (Manz & Sims, 1980, 1987)	Executive role constellations (Hodgson et al., 1965)	Leadership as distributed or focused (Gibb, 1954)	Practice theories of leadership (Hosking, 1988)
Dominant disciplinary perspectives	Organizational behavior and social psychology	Management, sociology, and psychodynamics	Sociology, educational administration, and public administration	Sociological perspectives
Dominant methodologies	Quantitative surveys and experiments	Qualitative case studies	Qualitative case studies and some surveys	Conceptual papers and ethnography

Il est possible de constater que les quatre catégories de recherche sont divisées selon les différentes manières possibles de concevoir le partage du leadership pluriel. Les quatre pratiques de partage permettent d'illustrer comment les différents théoriciens perçoivent le leadership ainsi que la place qu'ils attribuent au(x) leader(s) dans le processus.

Dans le *pooling leadership*, le rôle formel des leaders sur des subordonnés est toujours présent alors que dans d'autres visions, le leader existe, mais est davantage dans une position informelle et fluctuante avec le temps (*sharing leadership* ou *spreading leadership*). Finalement, la dernière catégorie (*producing leadership*) pourrait être perçue comme un leadership plus horizontal et diffus. Approfondissons maintenant notre compréhension de chacun de ces champs.

Les théoriciens du *sharing leadership* abordent ce sujet via une approche comportementale. Les équipes sont leur objet de prédilection pour étudier le

phénomène d'influences mutuelles menant au leadership. L'émergence de leaders officiels et officieux est également un thème qu'ils approfondissent (Pearce, 2004). Il peut ainsi exister un leader formellement établi dans une équipe, mais ces chercheurs observent les interactions entre les membres de l'équipe et accordent, entre autres, de l'importance à l'émergence de leaders non officiels au sein de ces équipes. Ces chercheurs ont aussi exploré les résultats d'équipes autogérées où aucun leader formel n'était désigné. Ces études montrent l'acte de diriger comme étant participatif et démocratique. Cette branche de recherche, en s'attaquant précisément aux équipes de travail, a permis de mettre en lumière le fait que le leadership peut être attiré de façon formelle, mais qu'il est aussi créé par un processus interactionnel complexe entre les membres d'une équipe.

Les chercheurs du *pooling leadership*, quant à eux, s'intéressent aux cas où il existe une structure où deux dirigeants sont formellement nommés ensemble au sommet de la hiérarchie et se partagent la prise de décision. Le terme formel est ici très important puisqu'il distingue cette notion du leadership pluriel spontané et officieux décrit par le *sharing leadership*. Gronn (1999), qui a étudié ce genre de relation dans le cadre de son ouvrage *Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple*, n'exclut cependant pas la possibilité que les différents leaders n'appartiennent pas au même niveau organisationnel. Il inclut, par exemple, le Président et le Vice-président comme coleaders du gouvernement. Malgré cette distinction hiérarchique, Gronn (1999) ajoute que la contribution de chacun est essentielle à la bonne marche de l'entreprise. O'Toole *et al.* (2002), affirment quant à eux que ce type de relation hiérarchique est parfois superficiel : « Les membres d'une équipe de leaders portent habituellement des titres distinctifs (CEO, administrateurs, Président, COO, Vice-présidents) pour faciliter la compréhension d'acteurs externes et des investisseurs dont la vision plus traditionnelle du leadership les conduit à insister sur l'ordre de la hiérarchie formelle. » (notre traduction, p. 6). Ainsi, dans ce type de leadership, la

relation « maître-subordonnés » demeure, mais le leadership n'est tout de même pas entre les mains d'un leader unique.

Le troisième objet d'étude du leadership pluriel est celui du *spreading leadership*, qui peut être compris comme un leadership pratiqué en mode relais. Plusieurs individus se passent ainsi le flambeau au sein d'un groupe pour arriver à réaliser un but précis. Friedrich *et al.* (2009) ont contribué à ces recherches sur le *spreading leadership* en mettant l'accent sur l'importance du réseau et des compétences diversifiées des membres d'une équipe capables de prendre le leadership à des moments précis nécessitant leur expertise. Ils affirmeront ainsi de façon colorée : « Plutôt qu'un ensemble prédéfini de deux ou plusieurs leaders partageant les rôles de leadership, il s'agirait davantage d'un jeu de « whack-a-mole ² » dans lequel la personne avec les habiletés les plus pertinentes « surgit » aux moments les plus opportuns » (notre traduction, p.933).

Finalement, ceux qui étudient le *producing leadership* perçoivent le leadership non pas comme un phénomène individuel, mais plutôt comme une manifestation collective et contextuelle. Le leadership n'est pas la propriété d'un individu, mais est coconstruit par un groupe afin de donner un sens et une direction à l'action. Dans cette optique, chaque individu contribue aux choix et aux décisions du groupe. C'est via les discussions et la contribution de chacun que le groupe avance vers la réalisation de ses objectifs. La hiérarchie, dans ce cas de figure, est aplanie; tous participent au leadership.

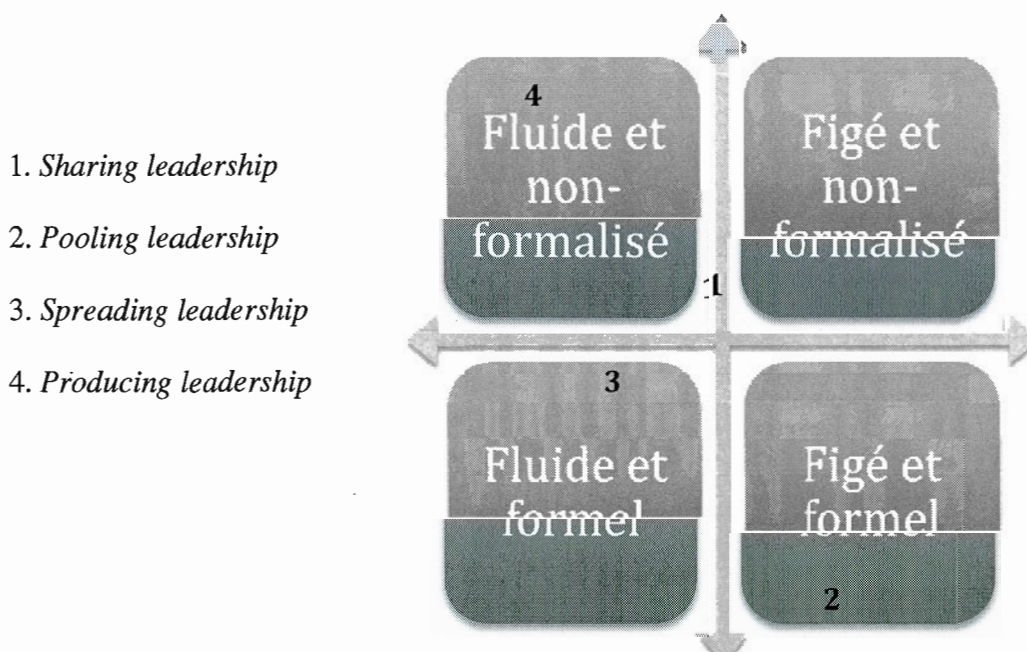
² Le jeu Whack-a-mole ou jeu de la taupe est un jeu d'arcade dont le but est de taper à l'aide d'un marteau sur des taupes en plastique qui peuvent sortir à tout moment des trous de la console de jeu.

SYNTHÈSE SUR LE LEADERSHIP PLURIEL

Somme toute, les théoriciens du leadership pluriel ont été très efficaces pour démontrer que la conception traditionnelle d'un leader « héros » n'est pas la seule façon de comprendre le leadership. Ce récapitulatif des savoirs acquis jusqu'à maintenant dans la recherche sur le leadership pluriel nous a permis de constater que le leadership pouvait être interprété de différentes façons. La place du leader fluctue d'une recherche à une autre et le phénomène du leadership varie selon un degré de fluidité et de formalité variable. La figure 1.3 ci-dessous nous illustre ces distinctions entre les champs sous la forme d'une matrice.

Cependant, malgré ces différents angles d'attaque, tous ces chercheurs du leadership pluriel ont voulu, d'une façon ou d'une autre, trouver une manière de comprendre le leadership autre que celle, traditionnelle, reposant sur le paradigme dominant des traits individuels d'un leader. C'est dans cette veine que souhaite s'inscrire ce mémoire.

Figure 1.3 : Synthèse des différents champs du leadership pluriel



1.3. Contexte du terrain à l'étude : les organisations artistiques

À la lumière de notre intérêt pour les compagnies théâtrales et étant donné la présence récurrente d'une pratique plurielle au sein de leur structure, notre choix s'est porté sur les organisations artistiques pour investiguer le phénomène du leadership pluriel. La prochaine section décrira les caractéristiques bien particulières à ce milieu afin de mettre en contexte l'émergence et l'institutionnalisation du leadership pluriel ainsi que les impacts de celui-ci sur les organisations artistiques. Nous verrons à la section 1.3.1 et 1.3.2 que l'organisation par projets de ces compagnies ainsi que le fait qu'elles correspondent à des organisations pluralistes, sont déterminants pour comprendre leur leadership. Ces caractéristiques ont une influence sur le choix de structure et le fonctionnement de leur organisation, c'est pourquoi il est important de nommer ces distinctions avant de démarrer notre investigation. Nous identifierons également que la majorité des études faites sur le leadership pluriel dans ce milieu sont attribuées au *pooling leadership* et nous décrirons plus en profondeur ce type particulier de leadership afin d'identifier les lacunes potentielles de ce champ de littérature. Cela nous amènera à explorer, à la section 1.4, la perspective de la pratique qui nous aidera à combler ces lacunes et nous permettra d'approfondir notre compréhension de ce phénomène.

1.3.1 Les organisations artistiques : organisations basées sur le projet

L'une des caractéristiques distinctives de la majorité des organisations artistiques est qu'elles ont pour mode principal de fonctionnement la création de spectacles. Chaque œuvre est un projet en soi en ce qu'elle est unique et nécessite des ressources nouvelles (équipes différentes, matériaux différents, etc.). En ce sens, l'organisation artistique s'apparente davantage à des compagnies de recherche et développement

qu'à une entreprise d'assurances, par exemple, où les activités sont routinières. Elles font ainsi partie de la grande famille des OBP (Organisations basées sur le projet). Les OBP ont fait l'objet de moult études dans la littérature en gestion de projet et sont définies comme suit, par Hobday (2000) :

In contrast to the matrix, functional, and other forms, the PBO (Project based organization) is one in which the project is the primary unit for production organisation, innovation, and competition. (...) Within a PBO, the project is the primary business mechanism for coordinating and integrating all the main business functions of the firm (p. 874).

Étant donné la place dominante accordée aux projets au sein de ces organisations, les gestionnaires de projet ont un rôle très important. Selon Hobday (2000) :

Project managers (PMs.) within the PBO typically have very high status and direct control over business functions, personnel, and other resources. PMs and directors are senior to resource coordinators, the nearest equivalent to the functional manager in the PBO., whose role is to support the needs of projects and PMs and, sometimes, to coordinate business functions across various projects e.g., technical, human, and financial resources for project bidding, management, systems engineering, and so on... (p. 875)

Au sein des organisations artistiques, il n'est ainsi pas rare de voir un directeur artistique impliqué au cœur des projets en tant qu'artiste ou chef de projet (dans les compagnies de théâtre, par exemple, les directeurs artistiques sont aussi très souvent metteurs en scène). Dans une recherche comme la nôtre qui examine le leadership, il est donc important de considérer le fait que les leaders officiels de ces organisations ont également un rôle très actif dans les projets.

De plus, l'un des grands avantages de ce type d'organisations temporaires est leur flexibilité et leur créativité (Davies et Hobday, 2005). Étant donné leur structure par

projets, l'organisation est plus apte à capter les demandes du marché et du public. Sa structure et ses ressources sont mouvantes, permettant d'aller chercher des spécialistes différents et adaptés au besoin du projet. Cependant, la force de cette structure est également sa faiblesse. La flexibilité et la non-permanence de ses ressources font en sorte que le transfert des connaissances est difficile dans les organisations basées sur les projets. Les organisations artistiques, selon Benghozi (2006), auraient résolu en partie cette problématique en bâtissant un réseau solide de ressources indépendantes dans leur environnement externe :

Les producteurs ont recours de façon privilégiée à des collaborateurs qu'ils connaissent bien et sur lesquels ils savent pouvoir compter. Les mêmes équipes informelles sont ainsi mobilisées à l'occasion de productions successives et se reconstituent d'un projet à l'autre. (...) La connaissance de ces réseaux et l'aptitude à les mobiliser constituent une dimension prépondérante du succès et de l'efficacité des entreprises de création. (p. 74)

Cette stratégie leur permettrait de diminuer les coûts liés à l'emploi de ressources permanentes tout en évitant la formation de nouvelles ressources. De plus, étant donné que ces individus ont l'habitude de travailler ensemble, la courbe d'apprentissage demeure intacte. Des difficultés sont tout de même identifiées à ce type de travail et seraient liées à :

la disponibilité et (le) plein engagement de tels partenaires – justement qualifiés d'intermittents – alors qu'ils ne sont mobilisés que pour une durée limitée et qu'ils peuvent être engagés par ailleurs dans d'autres projets. Travailler en réseau exige un fort niveau d'auto-contrôle avec des liens très denses, très étroits, impliquant une implication forte des individus, mais en même temps des liens temporaires et révisables (Benghozi, 2006; p.6).

La confiance est alors de mise entre la compagnie artistique, qui doit croire aux compétences des artistes ponctuels qu'elle engage, et l'artiste, qui repose entre les

mains de la compagnie pour avoir du travail de façon récurrente même si non permanente. Cette flexibilité induite dans les organisations par projets engendre des processus plus dynamiques et changeants. L'organisation se réinvente un peu avec chaque projet afin d'innover au rythme de ses besoins créatifs. Le leadership a donc de fortes chances d'être influencé par un tel contexte d'adaptabilité.

Ainsi, l'importance du projet est au cœur du fonctionnement de ces compagnies. Le projet influence les valeurs (temporalité, liberté, innovation) autant que les structures de la compagnie (rôle important du gestionnaire projet au sein de la compagnie, allocation des ressources, flexibilité des processus...) L'organicité de ce type d'organisation devra être prise en compte dans notre étude lors de l'observation des configurations du leadership et même explique en partie le phénomène.

1.3.2 Les organisations artistiques comme organisations pluralistes

Par ailleurs, les organisations artistiques appartiennent à la famille des organisations pluralistes. Selon Abdallah (2008) : « Le contexte pluraliste, caractérisé par des structures de pouvoir souvent difficiles à cerner ainsi que par une forte autonomie des acteurs, a la particularité d'englober des conceptions multiples de l'organisation, des intérêts contradictoires et des valeurs divergentes. » (p.6) Cet entrelacement d'objectifs divers ainsi que les contradictions et paradoxes de ce type d'organisation en fait des lieux immensément complexes et ambigus. Cependant, les chercheurs intéressés par la question des organisations pluralistes ne cherchent pas à régler les conflits engendrés par la présence de plusieurs logiques, mais souhaitent plutôt appréhender leur coexistence.

Les organisations artistiques sont entre autres reconnues pour détenir deux logiques structurant leurs organisations. D'un côté la logique artistique qui est au cœur de la mission de la compagnie et de l'autre, la logique administrative nécessaire à la survie de la compagnie dans le temps. Ces deux pôles fonctionnent selon des logiques institutionnelles qui leur sont propres. Une logique institutionnelle est définie par Scott (2001) comme étant un système de valeurs et de pratiques qui prédomine dans un champ organisationnel. Ces deux logiques sont souvent incarnées par deux directions distinctes (une direction artistique et une direction administrative) qui ont sous leur tutelle des groupes aux intérêts divergents (artistes vs gestionnaires). Dans les organisations artistiques, la logique romantique de l'artiste « exalté » dont le génie fait naître la « pure création » sans contraintes, prévaut et est abondamment transmise, entre autres par les écoles d'art (Sherringham, 1992). De l'autre côté, les gestionnaires sont plutôt perçus comme des « planificateurs réfléchis et systématiques » (p. 39), selon Mintzberg (2009). D'ailleurs, dans les organisations artistiques, les exigences pour l'embauche d'un directeur administratif seraient, selon Reid et Karambayya (2009), diamétralement inversées par rapport aux qualités désirées pour un directeur artistique. Pour le rôle de direction administrative ou générale, le candidat parfait posséderait rigueur, rationalité et efficacité, alors que le caractère recherché d'un directeur artistique est souvent à l'opposé : « inventivité, imprévisibilité, irrationalité, excentricité... » (notre traduction de Reid et Karambayya, 2009 ; p.1081). Chiapello (1998) explique bien cette opposition au niveau des logiques institutionnelles des organisations artistiques synthétisées dans le tableau 1.4 :

Tableau 1.4 : comparaison des logiques artistique et managériale

Monde l'art	Monde du Management
Sensibilité (émotion)	Rationalité (Raison)
Imagination, Intuition	Calcul
Unicité	Standardisation
Créativité, Innovation	Régularité, Routine, Prévisibilité
Art pour Art	Profit
Sans prix (difficile à mesurer)	Valeur monétaire
Sacré	Intérêt, Utilité
Liberté	Contrôle
Vocation	Organisation
Source : Chiapello (1998; p.59)	

Ainsi, cette résistance des artistes envers toute forme de « rationalisation gestionnaire » (Aubouin, Coblenz et Kletz, 2012) existerait depuis toujours et engendrerait une tension entre deux logiques nécessaires à l'organisation : la qualité artistique vs la viabilité financière de la compagnie.

Cette tension entre les pôles artistique et administratif est celle qui est la plus visible et discutée, mais elle nous semble manquer de nuances. Le cliché du gestionnaire rationnel comprenant bien peu de choses à l'art, ou celui de l'artiste résolument réfractaire à toute forme de structure se trouvent rarement tels quels dans la réalité. Lampel, Lant et Shamsie (2000) ont élargi cette dualité entre les pôles artistiques et administratifs, développant un spectre plus complexe des tensions inhérentes à ces organisations, tout en évitant de les attribuer à des individus ou des fonctions précises. Ils soulèvent donc cinq tensions structurantes, que nous avons résumées dans le tableau 1.5 à la page suivante :

Tableau 1.5 : Les tensions inhérentes aux organisations artistiques

Tensions	Valeur artistique Vs Divertissement de masse	Différenciation du produit vs Innovation du marché	Analyse de la demande vs Création de marchés	Intégration verticale vs Spécialisation flexible	Inspiration individuelle vs Inspiration induite du système.
Définition	Le public est indispensable pour survivre, mais l'art pur est élitiste, le divertissement pur, est accessible à tous. Désir de plaire, mais à qui ?	Faut-il offrir un produit innovant qui permettra de se démarquer de la concurrence ou faut-il créer des valeurs sûres accessibles ? Désir de briser les conventions artistiques vs être accessible.	Une œuvre artistique est-elle populaire parce qu'elle répond accidentellement ou intentionnellement aux attentes du public ?	Se spécialiser dans ce qu'on excelle (ex : la création) et déléguer le reste (ex : diffusion) à une autre organisation ou tout faire pour assurer un contrôle sur l'œuvre ?	D'où émane l'inspiration artistique ? De l'individu ou d'un système plus large ? Faut-il soutenir un artiste ou une compagnie ?

Ces tensions émanent entre autres du fait qu'une grande partie des compagnies artistiques sont enregistrées comme OBNL et donc, ont d'autres objectifs que celui de faire du profit. Contrairement à la majorité des entreprises, l'objet artistique n'a pas de fonction utilitaire en soi liée à sa consommation (Bjorkrgren, 1996 ; Bourgeon-Renault, 2000 ; Lampel *et al.*, 2000). L'amateur d'art est motivé principalement par la poursuite d'un plaisir et d'une expérience esthétique. C'est l'émotion et la subjectivité qui l'incitent à acheter. Il est par ailleurs très difficile de prévoir l'appréciation d'un produit par son public puisque, dans les œuvres artistiques, le client est bien souvent partie prenante du produit. La satisfaction de ce dernier n'est donc perceptible qu'en direct, le jour même de la consommation. Il est possible de faire des pré-tests dans la société (en théâtre, par exemple, des lectures publiques de la pièce peuvent être organisées), cependant, le produit n'étant qu'à un stade préliminaire, ce n'est qu'une fois le produit final livré sur les tablettes ou sur scène que l'on peut réellement constater la réception du produit par le public ou le

consommateur.

Découlant de cette réalité, dans le secteur des arts, il est difficile d'établir des objectifs et des critères de performance clairs. Selon Lehner (2009): « C'est le cas des projets qui présentent un haut degré d'ambiguïté lors de leur phase initiale, ce qui est probable en contexte de développement de produit et particulièrement en contexte d'innovation radicale (...) Les décisions reposent plutôt sur l'exercice d'un jugement plus intuitif que quantifiable. » (notre traduction, Lehner, 2009; p.4). Lehner (2009) a consacré un article sur les ressemblances entre les compagnies de recherche et développement et les compagnies de théâtre afin de montrer comment la compréhension de ces dernières permettrait une amélioration des façons de faire de ces premières. Dans son article, il soulève l'importance, entre autres, de la capacité du gestionnaire projet au sein des équipes théâtrales à improviser avec son équipe pour gérer de telles ambiguïtés.

De plus, étant donné le caractère imprévisible de la réception d'une œuvre, dans le secteur artistique, l'offre prime souvent sur la demande. La plupart du temps, les artistes créent et cherchent par la suite un marché, une demande (Évrard, 2004). Cette attitude émane aussi de l'idéologie romantique de l'art pour l'art ou de la « pure création ». Dans cette optique, l'artiste croit au « talent inné » émanant d'un être « doté de qualités supérieures à celles de ses semblables » (Chiapello, 1998; p.32) et, par conséquent, la libre expression de ce génie ne peut être dictée par la demande du marché. Des artistes influents de l'époque tels Flaubert et Baudelaire ont d'ailleurs revendiqué l'autonomie de l'art et refusé « sa soumission dégradante aux lois du marché » (Chiapello, 1998 ; p. 35).

De l'autre côté, au Canada, le gouvernement, principal pourvoyeur de fonds des OBNL, exige une reddition de compte de la part des compagnies qu'il subventionne

et exige des résultats qui sont bien souvent difficiles à obtenir étant donné le caractère éminemment subjectif de ces organisations. Il existe ainsi une dichotomie entre le caractère « sans profit » et le caractère entrepreneurial de ces compagnies.

Celles-ci doivent trouver un équilibre entre les différentes tensions se tirant en leur sein. Justement, une des manières qui a été proposée pour atténuer ces tensions est la présence de plusieurs leaders au sommet. Dans le monde des arts, la présence d'une direction bicéphale entre un directeur administratif et un directeur artistique est désormais institutionnalisée (Chiapello, 1998 ; Reid et Karambayya, 2009) et serait, entre autres choses, un outil efficace de gestion de ces tensions (De Voogt, 2006).

Cette institutionnalisation, au Québec daterait des années 80, mais serait le résultat d'une évolution lente dans la société et les politiques culturelles québécoises. Comme discuté plus haut, la résistance des artistes face à une rationalité gestionnaire se serait développée au courant du XVIII^e et XIX^e siècle avec l'idéologie romantique qui critiquait sévèrement l'abrutissement de l'homme par l'industrie, le capitalisme et la soif de productivité : « Le management, étant le produit quelques décennies plus tard du capitalisme industriel, héritera naturellement des critiques faites à la société qui l'a nourri, et donc notamment de la critique artistique » (Chiapello, 1998). À cette époque, les grands mécènes permettaient aux artistes de créer en dehors des contraintes commerciales.

C'est le cas au Québec, selon St-Pierre (2010), où les grandes institutions culturelles nationales sont ébauchées principalement par des acteurs privés, grands mécènes amateurs d'art avant les années 1960. L'accent est alors mis sur la valorisation de l'histoire et du patrimoine. Cependant, dans les années 1960-1980, le Québec est nettement influencé par un courant mondial de démocratisation de la culture qui est

en vogue depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale (St-Pierre, 2010). C'est l'époque de la Révolution tranquille au Québec et le gouvernement de Jean Lesage souhaite définir la culture québécoise comme distincte et autonome du reste du Canada. Il signe des traités internationaux et amorce des relations solides avec la France de laquelle il s'inspirera pour créer son ministère des affaires culturelles en 1961 (soit deux ans après celui de Malraux). Le modèle français devient une grande inspiration pour le Québec où se développe un État providence qui centralise les démarches culturelles, met une politique de l'offre culturelle en œuvre et base son approche sur une identité nationale forte dès 1970. La logique du gouvernement, à cette époque, est de rendre accessible la culture d'élite au plus grand nombre possible pour élever les esprits. Cette centralisation de la gestion de l'art dans les mains de l'État assurait l'indépendance financière des artistes à toute logique commerciale qui aurait pu altérer la liberté d'expression de ceux-ci. En contrepartie, nous pouvons constater que les artistes développent et perpétuent une forme de dépendance financière envers l'État depuis ce temps.

À partir des années 1980, les lacunes du système centralisé apparaissent, dont le constat d'une paralysie du financement étatique. L'obligation de maintenir les institutions artistiques et culturelles que l'État a lui-même initié bien souvent lors des premières années d'effervescence de ce modèle de gestion, freine l'épanouissement des autres compagnies émergentes en plein développement qui reçoivent peu d'investissement de l'État. Le Québec cherche alors des solutions du côté de l'Angleterre et des États-Unis. Face à l'abondance de l'offre culturelle et à la stagnation des fonds pour les arts, le gouvernement emprunte à l'Angleterre son principe de retour sur l'investissement, qui demande une reddition de compte exigeante de la part des compagnies (Selwood, 2010). Une certaine décentralisation de la responsabilité culturelle vers les villes s'opère, jumelée à l'apparition de mesures fiscales d'aide aux compagnies et artistes empruntés au modèle états-unien,

ainsi qu'à l'intérêt d'une diversification des modes de financement privé et public. Un changement de paradigme se produit avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC). Les industries culturelles prennent une place prédominante et une logique économique prend le dessus où « le marché des biens et produits culturels est considéré en fonction de son apport au PIB national » (St-Pierre, 2011; p. 282). Les organisations culturelles doivent adopter une saine gestion si elles souhaitent recevoir une contribution du gouvernement.

L'administration des compagnies s'est ainsi complexifiée depuis les années 1980, nécessitant l'implication d'un administrateur chevronné. Les compagnies artistiques emploient donc de plus en plus de gestionnaires ayant une formation dans le domaine du management afin de gérer leur première source d'inquiétude : leurs difficultés financières récurrentes. Selon Galli (2011):

Today's arts and culture headlines and blog topics are often focused on one of two things – arts organizations across the country that are closing their doors, or how to not be one of the arts organizations across the country that are closing their doors. (p. 9)

Effectivement, la précarité financière des institutions artistiques couplée avec l'exigence de reddition de compte de leur principal bailleur de fonds, le gouvernement, et l'idéologie romantique valorisée dans le milieu ont ainsi engendré l'éclosion de cette structure particulière à deux têtes. Tel qu'expliqué par Reid et Karambayya (2009):

... as the funding environment around non-profit arts organizations evolved to include multiple external stakeholders like foundations, large corporations and government, the funding dependence generated powerful demands for financial accountability. While the artistic leader remained important, the partnering skills of financial management and revenue development became increasingly important. These skills were rarely found in the person of the AD (artistic director). Therefore, a partnered leadership structure for the organization developed through the 20th century in North America placing the ED (executive director) in an increasingly powerful role. (p.1081)

Donc, plus les besoins financiers se sont faits criants, plus le rôle d'un administrateur qualifié a pris de l'importance dans les institutions culturelles jusqu'à l'égalité hiérarchique avec le directeur artistique.

Le contexte de ces compagnies artistiques, où les acteurs ont sciemment fait le choix d'institutionnaliser une structure à plusieurs leaders au sommet pour gérer les tensions organisationnelles, est l'objet de la majorité des recherches sur le leadership pluriel dans ces organisations. Reid et Karambayya (2009), par exemple, se sont intéressés à la façon dont l'équipe de leaders règle les conflits et l'influence de leur stratégie de résolution sur le reste de l'organisation. Rintjema (2010) aborde elle aussi ce phénomène à travers la thématique de la valeur du duo de direction pour les organisations théâtrales ainsi que les valeurs de chacun des membres du duo. Nous comptons également De Voogt (2006) dans ces chercheurs intéressés par le couple de direction au sein d'organisations artistiques. Ce dernier consacre un article désignant ce jumelage comme un outil de résolution de conflits liés aux tensions présentes dans l'organisation. Cette configuration particulière correspond à la modalité du *pooling leadership* et justifie que nous nous attardions un peu plus à cette forme de leadership.

1.3.3 Les organisations pluralistes et le *pooling leadership*

Rappelons que le *pooling leadership* est défini par Denis *et al.* (2012) comme étant « un règne collectif formel sur une équipe de subordonnés » (notre traduction, p. 3). L'exploration des connaissances sur cet objet de recherche précis nous permettra de circonscrire les manques à combler afin de déterminer en quoi notre recherche est pertinente pour enrichir le savoir lié au leadership pluriel dans les organisations artistiques.

La légitimation du pooling leadership

Les premiers chercheurs de ce courant se sont évertués à légitimer la pertinence de la présence de plusieurs leaders au sommet en peignant le portrait d'équipes de direction célèbres (Steve Jobs et Steve Wozniaks de Apple, Bill Gates et Steve Pallmers de chez Microsoft, etc.) (O'Toole *et al.*, 2002) ou en explorant divers contextes où des équipes de direction à succès sont observées (hôpitaux, banque, presse, écoles...) (Dass, 1995 ; Gronn et Hamilton, 2004 ; Hodgson *et al.*, 1965).

Par l'observation de ces différents contextes où le leadership pluriel est constaté, les chercheurs ont ainsi pris le temps de démontrer les différents facteurs et critères de succès pour que ce type de relation fonctionne. Hodgson, Levinson et Zaleznik (1965) sont parmi les premiers auteurs ayant documenté le phénomène dès 1965 en observant le triumvirat d'un hôpital psychiatrique. De ces recherches, il est possible de dénoter l'importance de la différenciation, de la spécialisation et de la complémentarité des tâches entre les deux (ou plusieurs) têtes afin que la collaboration fonctionne. La confiance serait aussi un élément crucial de la relation. Depuis, certains de ces constats ont été nuancés ou bonifiés. Entre autres, l'observation de plusieurs équipes de direction a démontré que des enchevêtrements

entre les responsabilités des leaders étaient possibles sans toutefois nuire à la relation (Dass, 1995). O'Toole *et al.* (2002) ont également ajouté différents facteurs de succès à ce type de relation au sommet en affirmant que non seulement le contexte ayant fait émerger le co-leadership aurait une incidence sur la portée du succès de la relation (les duos qui ont été créés à partir d'une invitation d'un CEO à partager le leadership sont plus enclins à être des succès), mais l'historique de travail des leaders (si la relation est basée sur un passé commun de travail ensemble) ainsi que le processus de sélection de l'équipe de direction (si les coleaders sont choisis comme individu ou comme équipe) seraient aussi déterminants. Enfin, Gronn (1999) ajoutera quant à lui l'interdépendance et le partage d'un idéal commun comme deux éléments clés de la relation de co-leadership, suite à son observation d'un couple de direction au sommet d'une école.

Cependant, la quête de légitimité de ce type de leadership entreprise par les chercheurs a fait en sorte que leurs recherches ont majoritairement portées sur l'efficacité de telles équipes de leaders. De ce fait, selon Denis *et al.* (2012) « Une attention uniquement portée au succès peut être quelque peu restrictive. » (p. 28), puisque cela perpétue une certaine notion héroïque du leader (ou ici de l'équipe de leaders). Par exemple, lorsque O'Toole *et al.* (2002) illustre le cas difficile du partenariat de deux dirigeants chez Ford, il affirme : « Ce n'est qu'au moment où ils ont mis de côté leur compétition mutuelle qui caractérisait leur longue carrière chez Ford – et qu'ils aient reconnu publiquement leurs contributions complémentaires – qu'un changement positif a commencé à survenir dans l'organisation » (notre traduction, p. 7). Dans cette citation, il est possible de voir que les auteurs attribuent en quelque sorte le succès de la relation et de l'organisation à l'équipe de direction en place. Une conception du leadership de laquelle les recherches post-héroïques souhaitaient s'émanciper.

Une ouverture à d'autres perspectives est ainsi encouragée. Gronn (1999) a tout de même fait un pas dans cette direction puisque son observation de la relation de l'équipe au sommet de l'école Timbertop a été réalisée sur un laps de temps de 10 ans et a pris en considération « cet élément crucial qu'est le temps » (p. 55). Il a ainsi mis en exergue l'importance de mettre à l'épreuve les limites de la relation entre les coleaders à travers des tâches plus ou moins structurées au préalable afin de permettre de développer une confiance mutuelle. Malgré tout, son objectif demeurerait de trouver comment ce type de relation pouvait être efficace plutôt que de saisir la véritable dynamique en action du duo.

Comprendre les origines du phénomène du pooling leadership

Une fois ce type d'équipe de direction légitimée par les précédents auteurs, les recherches sur le *pooling leadership* sont ainsi allées de l'avant et ont tenté de définir les raisons contextuelles qui ont mené à l'ascension de ces équipes plurielles à la tête des compagnies. C'est parmi ces recherches que nous retrouvons le concept des organisations dites pluralistes (Denis, Lamothe et Rouleau, 2001; Reay et Hinings, 2009 ; Fjellvaer, 2010). La complexité interne de celles-ci nécessite l'apport de différentes perspectives lors de prises de décisions, selon Alvarez et Svejnova (2005) ce qui engendrerait une telle structure plurielle de leadership. De plus, selon certains auteurs, un leader unique serait incapable de représenter à lui seul la diversité inhérente à son organisation (Friedrich *et al.*, 2009 ; O'Toole *et al.*, 2002). Un cas typique de tensions recensées par les chercheurs concerne les organisations professionnelles (Bucher et Stelling, 1969 ; Freidson, 1986 ; Mintzberg, 1998 ; Satow, 1975) où des « groupes professionnels », tels que les médecins dans les hôpitaux ou les artistes dans les théâtres, doivent cohabiter avec des « groupes administratifs ». Alors que le premier groupe aurait « des modèles de prises de décisions plus diffus, (une) expertise distribuée et une orientation générale qui va vers

le service professionnel » (Abdallah, 2008; p.8), les groupes administratifs, quant à eux, seraient davantage orientés vers la performance et la rentabilité économique.

Selon Mintzberg (1998), dans ce type d'organisation, les professionnels perçoivent plutôt leur structure selon une pyramide inversée où les administrateurs sont au service des professionnels et ne sont pas là pour les diriger, contrairement à la plupart des compagnies où le gestionnaire occupe une position hiérarchique supérieure. Les deux pôles doivent alors s'équilibrer et cet équilibre s'exprime souvent par un leadership à plusieurs têtes. La complexité et l'ambiguïté grandissante des organisations seraient au cœur de ce discours, justifiant l'emploi de plusieurs dirigeants à la tête d'une compagnie. Ces recherches sur la contingence mettent donc l'accent sur le haut potentiel de tensions au sein de ces organisations, étant donné les logiques souvent concurrentielles présentes en leur sein, mais n'expriment pas vraiment la dynamique des relations entre les différents leaders. Des recherches telles que celles entreprises par Reay et Hinings (2009) et Denis *et al.* (2001) au sein d'hôpitaux mettent l'accent sur les différents groupes en compétition dans ces milieux (médecins vs gestionnaires). Reay et Hinings (2009), par exemple, iront même jusqu'à décrire les différents mécanismes mis en place pour gérer la relation entre les deux groupes (division des tâches, consultation de l'avis de l'autre groupe lors de décisions, défense d'une cause commune, création de structures en commun). Fjellvaer (2010), quant à elle, fait des découvertes intéressantes en comparant l'influence des différentes structures de management (leader unique, duo de direction et constellation de leaders) dans des organisations pluralistes diverses (hôpitaux, orchestres, journaux). Elle soulève entre autre que la structure peut être utilisée comme un outil de gestion des ambiguïtés émanant de l'opposition entre plusieurs logiques au sein de l'organisation. Elle souligne aussi que les leaders de ces organisations peuvent avoir différentes attitudes face aux autres logiques, et qu'ils peuvent utiliser différentes pratiques au quotidien pour gérer ces logiques au sein de

leur organisation. Cependant, ces recherches concentrent leur attention sur les différents groupes en opposition ou sur la façon dont les dirigeants gèrent ces groupes et restent très vagues quant à la dynamique d'une équipe au sommet ou sur la relation que ces dirigeants entretiennent entre eux.

Vers la dynamique de ces équipes de direction

Les recherches sur la dynamique entre les leaders d'une organisation plurielle sont limitées, selon Denis *et al.* (2012). Ces derniers ont trouvé uniquement trois recherches vouées à ce sujet. Premièrement, celle de Reid et Karambayya (2009) où les impacts des conflits entre les leaders sur leur organisation sont décortiqués. Ce cas de figure est cependant limité à un seul aspect de la dynamique du partage du leadership : le conflit. La deuxième recherche répertoriée par l'équipe de Denis *et al.* (2012) est celle de Court (2004) qui a décrit le cas d'un duo, dans le domaine de l'éducation, qui peine à trouver l'équilibre dans leur relation alors que l'un des deux leaders traîne de la patte. Court (2004) illustre alors un cas unique qui permet de comprendre explicitement la difficulté de trouver cet espace de co-construction pour une équipe de leaders. Bien que ce cas permette une compréhension de la relation interpersonnelle d'un duo en difficulté, elle n'explore ni le partage de leur rôle au niveau environnemental, ni au quotidien. Finalement, le dernier texte recensé par l'équipe de Denis *et al.* (2012), est celui de Denis *et al.* (2001) où les trois niveaux de compréhension et de pressions (interpersonnel, environnemental et organisationnel) sont observés pour circonscrire la dynamique de l'équipe de direction au sein d'un hôpital. Denis *et al.* (2001) font le constat intéressant que les attentes liées à ces trois niveaux sont rarement au diapason, ce qui engendre une certaine fragilité des équipes de direction. Cependant, dans cette recherche, l'accent est mis sur le contexte particulier d'un changement stratégique au sein d'équipes dans des hôpitaux. Il est difficile d'extrapoler ces constats pour des organisations où le leadership pluriel est institutionnalisé et non pas temporaire dans le cadre d'un changement.

Bien que les hôpitaux possèdent une structure plurielle souvent formalisée, Denis *et al.* (2001) ne s'intéressent pas à la manière dont les différents leaders des hôpitaux gèrent au jour le jour leur relation, mais plutôt comment ces derniers évoluent en période de changement. D'ailleurs, beaucoup de recherches traitant des logiques concurrentielles ont été réalisées dans des contextes de changements organisationnels ainsi que dans des situations exceptionnelles ou de conflits. La plupart de ces chercheurs, selon Reay et Hinings (2009), ont pensé ce concept comme un phénomène temporaire lorsqu'une organisation passe d'une logique à une autre. Les logiques sont alors en compétition pour obtenir la place dominante ou convergent afin de créer une logique hybride, mais unique (p.629). Cependant, ces événements ne constituent qu'une infime portion de la réalité des entreprises, alors que l'exploration du quotidien, de la réalité de « tous les jours » est inexploitée. Très peu de recherches font donc état du quotidien dans des situations où les logiques coexistent sur une longue période de temps (Reay et Hinings, 2009). Les chercheurs sont alors appelés à concevoir le leadership comme une dimension sociale du travail dans ses répétitions et sa continuité en utilisant une perspective de la pratique (Corradi, Gherardi et Verzelloni, 2010). Un appel auquel cette recherche tente, en partie, de répondre. D'autres paradigmes tels que la littérature sur la psychologie sociale peuvent donner certains éléments de réponse à cet enjeu lié à la dynamique de la relation. Cependant, notre choix d'utiliser la perspective de la pratique est basé sur ce désir de dessiner une nette distinction entre le leader et le leadership en orientant notre observation principalement vers les actions et pratiques plutôt qu'en la portant sur l'individu.

Synthèse sur le pooling leadership au sein des organisations artistiques

Nous avons pu constater que, dans les organisations artistiques, c'est le *pooling leadership* qui a été la configuration la plus recensée comme forme particulière de leadership pluriel. Elle est la seule parmi les quatre modalités de leadership pluriel répertoriées par Denis *et al.* (2012) qui illustre un phénomène où le partage du leadership n'est pas exercé de façon officieuse dans les processus et interactions entre les différents acteurs, mais bien de façon formelle et inscrite dans la structure d'une organisation. Cela ne signifie cependant pas que ce phénomène soit rigide et ne contienne pas sa part d'informalité et d'ambiguïté. Au contraire, la complexité et l'ambiguïté sont au cœur de la réalité de ces organisations pluralistes. Or, notre recension des écrits sur le sujet nous a permis de constater un fossé dans le savoir lié au leadership pluriel de type *pooling* en ce qui a trait à la dynamique entre les leaders. Les études faites sur le *pooling leadership* ont majoritairement décrit le succès du phénomène afin de le légitimer ou ont tenté de comprendre les contraintes environnementales qui ont mené à son instauration dans les compagnies. Très peu, cependant se sont aventurées sur le terrain des pratiques inhérentes au partage du leadership dans le quotidien de cette relation à plusieurs. Or le caractère par projets et pluraliste des organisations artistiques suggèrent un certain besoin d'adaptabilité structurel. Nous verrons dans la prochaine section comment une vision axée sur le quotidien des leaders (les actions qu'ils posent tous les jours) peut nous aider à comprendre la relation entre les co-leaders au sein d'organisations complexes et ambiguës telles que les compagnies artistiques.

1.4 Perspective de la pratique

Pour comprendre comment la perspective de la pratique peut contribuer à éclairer le phénomène du *pooling leadership*, il nous faudra, dans un premier temps, expliquer les origines du concept de « pratique » ainsi que ses avancées dans les théories du leadership pour ensuite expliquer comment nous entendons nous inspirer de cette perspective pour enrichir les connaissances sur le leadership pluriel dans ce mémoire.

1.4.1 Origine de cette perspective de la pratique

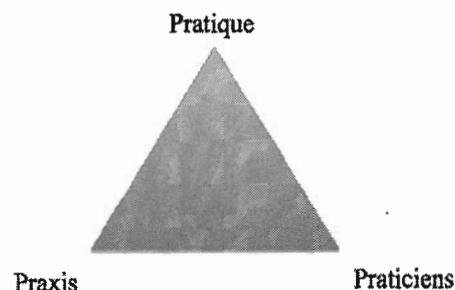
Cette perspective de la pratique serait originaire d'un débat philosophique ancestral entre le savoir théorique et le savoir pratique. De grands philosophes tels Marx et Heidegger auraient contribué à redorer le blason de la pratique en remettant au goût du jour l'importance de comprendre ce que font les gens dans leur quotidien. La pratique a aussi été longtemps le terrain d'investigation des sociologues tels Bourdieu et de Certeau. Ce n'est que depuis les vingt dernières années que les études organisationnelles se sont intéressées à cette perspective et l'ont utilisée pour décrire les différents phénomènes au sein des organisations. Nous avons alors pu assister à un « tournant pratique ». Les études réalisées dans cette perspective se multiplient depuis quelques années. Par exemple, nous avons vu émerger des recherches basées sur la perspective de la pratique (« as practice » en anglais) dans les domaines de la stratégie (Denis, Langley et Rouleau, 2007; Whittington, 1996), des projets (Blomquist *et al.*, 2010 ; Sergi, 2012), de la gestion des connaissances (Nicolini, Gherardi, Yanow, 2003; Pan et Scarbrough, 1999) ou de l'entrepreneuriat (Johannisson, 2011).

Gherardi (2009), l'une des chercheuses fondatrices du « tournant pratique » dans les

études organisationnelles, décrit une pratique comme étant « comment les choses sont faites ici ». D'autres définitions de la pratique ont été élaborées, entre autres par Endrissat et Von Arx (2013), qui définissent la pratique comme « une habileté de résolution de problème tacite ou une capacité d'adaptation ayant évolué au fil du temps et collectivement partagée par une communauté. » (notre traduction, p. 280) ou par Schatzki (2005) pour qui la pratique est organisée non seulement via des connaissances tacites (« understandings of how to do things », p.471), mais également via des règles explicites ainsi que des émotions recommandées pour les participants dans l'exercice de leur pratique (« teleoaffective structure », p. 471). Pour notre part, nous définirons la pratique comme étant les connaissances à la fois tacites et explicites des façons de faire, d'agir, de prendre des décisions et de se comporter au sein d'une communauté ou d'une organisation. Prendre ce « tournant pratique » permet à ces chercheurs de saisir certains concepts plus abstraits comme la stratégie, ou dans notre cas, le leadership, en les rapportant à ce que font les acteurs en situation.

Ainsi, selon Whittington (1996), la perspective de la pratique est un triangle composé de trois côtés interdépendants : la praxis, la pratique et les praticiens.

Figure 1.4 : Triangle de la pratique de Whittington



Whittington l'utilise pour étudier la stratégie au sein des organisations, mais cette conception de la pratique peut s'appliquer à plusieurs phénomènes organisationnels tels que le leadership. La praxis est entendue comme « Toutes les activités impliquées

dans le processus de formation et d'implantation délibéré de la stratégie. En ce sens, la praxis stratégique est le travail intra-organisationnel nécessaire pour élaborer une stratégie et pour l'exécuter. » (notre traduction, p. 619). Les pratiques sont, quant à elles, des « routines légitimées » (notre traduction, p. 620), alors que les praticiens sont « ceux qui sont actifs dans le domaine » ; « ceux qui font le travail » (Notre traduction, p. 619).

Quoique le mouvement des études organisationnelles basées sur la perspective de la pratique puisse sembler pointer dans plusieurs directions à la fois étant donné la multitude des démarches entreprises par les chercheurs se réclamant de ce courant, certains auteurs soutiennent que cet état de fait n'est pas un défaut, mais démontre plutôt la grande diversité d'applications de telles recherches sur les différents phénomènes sociaux et organisationnels (Crevani *et al.*, 2010 ; Gherardi, 2009). Ainsi, les tentatives faites pour légitimer le mouvement n'ont pas voulu définir *une* théorie unifiée de la perspective de la pratique (Nicolini, 2012), ni n'ont souhaité donner une façon méthodologique unique pour mener des recherches basées sur la perspective de la pratique (même si des études qualitatives, longitudinales et de type ethnographique ont été privilégiées (Crevani *et al.*, 2010). Elles ont plutôt préféré expliquer les fondements qui sous-tendent le mouvement (Gherardi, 2013) en qualifiant le mouvement pratique de multi-facettes (Nicolini, 2012).

C'est d'ailleurs l'une des priorités de ces auteurs que d'éviter les pièges de la simplification. Les théories traditionnelles auraient eu tendance, selon eux, à réduire les phénomènes à des concepts clairs et définis, oblitérant, par ce procédé, le lot de complexité et d'abstraction inhérentes aux manifestations humaines (Crevani *et al.*, 2010). Les approches basées sur la perspective de la pratique veulent donc capter cette part de « ténèbres » inconfortable. Selon Geiger (2013) « (elles) visent à saisir les divers processus profondément enchâssés d'action [processes of acting and

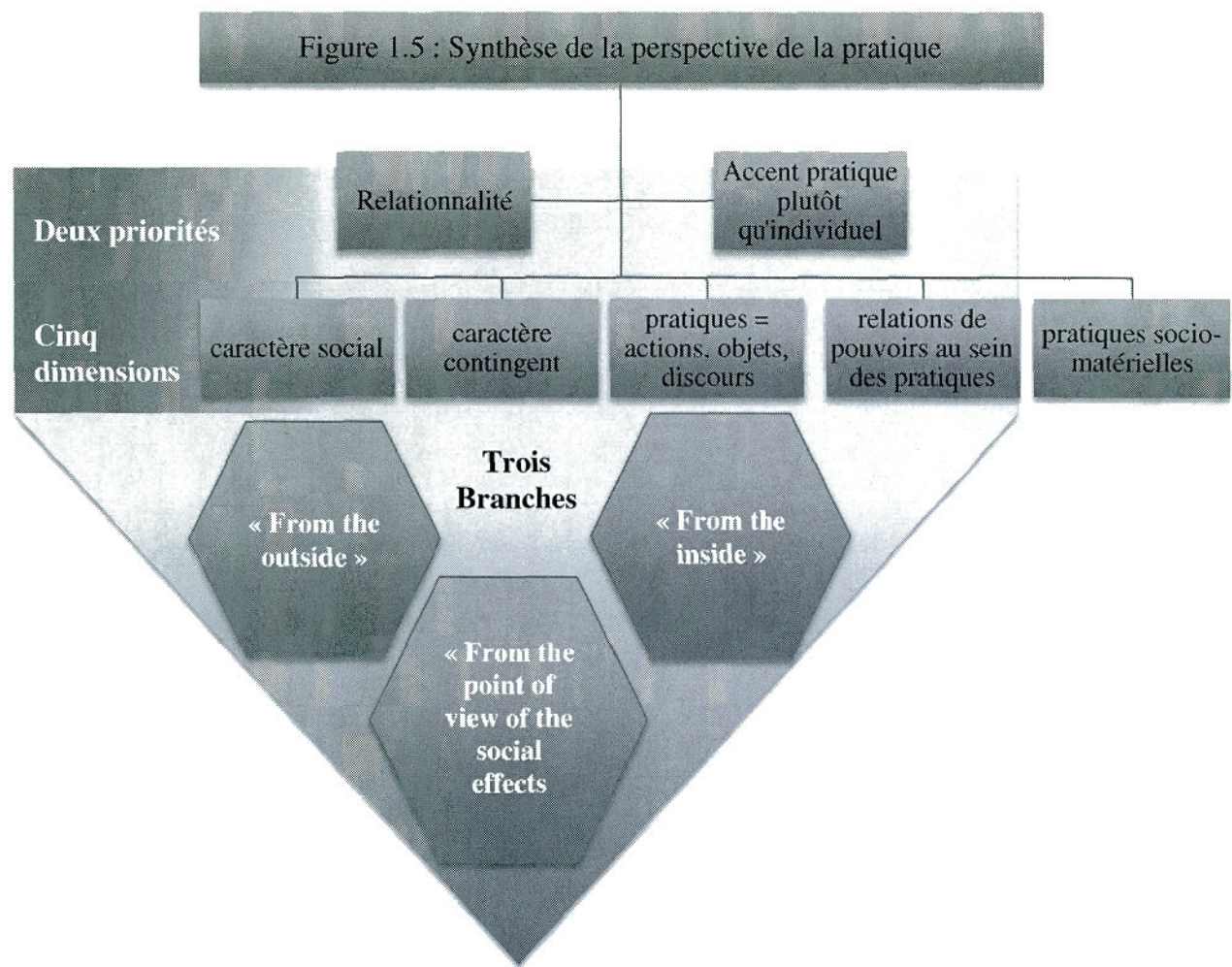
doing], mettant en lumière la performance des activités quotidiennes » (notre traduction, p. 88). Cette volonté de privilégier les pratiques aux acteurs (concept que Carroll, Levy et Richmond (2008) appellent « relationnalité ») est l'un des deux concepts fondamentaux de la perspective de la pratique, selon Carroll et Richmond (2008). L'autre concept est celui de « la logique de la pratique ». Celui-ci évoque l'idée de s'éloigner d'une intellectualisation de ce qui se passe et de se rapprocher plutôt des praticiens et de leur quotidien. Ce mouvement est basé sur la réorientation des chercheurs vers les « vrais problèmes » (Whittington, 2004; p.62) en opposition à une approche de la recherche qui appréhende les enjeux organisationnels de façon statique, formelle et, selon certains, réductrice (Gherardi, 2013 ; Nicolini *et al.*, 2003). Il s'agit ici de s'intéresser à ce que font les praticiens plutôt que ce qu'ils devraient théoriquement faire. Ainsi, les gestes de tous les jours et les objets seraient une source incommensurable d'informations pour appréhender le fonctionnement des organisations.

Dans son introduction à la perspective de la pratique, Nicolini (2012) soulève quant à lui qu'il est possible de distinguer cinq dimensions unissant les membres de la famille pratique. Même si ces cinq dimensions ne sont pas toujours partagées par tous, une majorité de ces chercheurs y adhèrent. Parmi ces dimensions, il est possible de retrouver : 1-la compréhension des pratiques comme un ensemble de discours, d'objets et d'actions sensibles, 2-la nécessité de comprendre les pratiques dans un contexte historique, temps et lieu précis, 3-le caractère éminemment social des pratiques, 4-les relations de pouvoir intrinsèque à la production et reproduction des pratiques et, finalement, 5-la participation de l'agent à des pratiques sociomatérielles (Nicolini, 2012; p.226).

De plus, pour Gherardi (2013), les recherches inspirées de la perspective de la pratique pourraient se répartir en trois familles : « from the outside », « from the

inside » et « from the point of view of the social effects which they produce ». Ceux qui ont étudié les pratiques « de l'extérieur » se sont attardés à étudier les façons dont les praticiens s'approprient les différentes ressources à leur disposition pour accomplir un travail ; « une manière de faire des choses qui prend la forme d'un pattern » (Chia et Robin, 2006; p.637). Les chercheurs « de l'intérieur » reconnaissent et développent le concept de la puissance normative. Ils observent ainsi la façon dont les normes s'intègrent à la pratique quotidienne des acteurs, jusqu'à leur institutionnalisation. Les pratiques sont alors perçues comme « les manières acceptées et jugées comme bonnes de faire les choses » (Geiger, 2013; p.89). La notion de « pratiques sensibles » de ce courant aide ainsi à comprendre comment les jugements liés aux pratiques (pourquoi certaines pratiques se perpétuent et d'autres pas) se créent et se maintiennent. Finalement, les chercheurs de la troisième branche observent le caractère plus social et culturel des pratiques et comment certaines relations sociales notamment de genre et de classe, se perpétuent via les pratiques. C'est dans cette optique, que des recherches, telles que celles entreprises par Martin (2003) se sont penchées sur la compréhension des processus de genres dans les organisations formelles en analysant à la fois les « gendering practices and practicing of gender » (p. 342)

La figure 1.5 fait la synthèse des éléments constituant de cette perspective de la pratique tel que discutée plus haut.



1.4.2 Avancée de la perspective de la pratique dans les études sur le leadership

La branche de la stratégie selon la perspective de la pratique est la plus prolifique dans les études sur les organisations (Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007; Samra-Fredericks, 2003; Whittington, 1996). Elle a permis non seulement de définir et de légitimer cette perspective de la pratique, mais a également semé des graines un peu partout dans les autres sphères des études organisationnelles, dont celle du leadership.

Le leadership basé sur la perspective de la pratique, quant à lui, est un modèle relativement nouveau. Il a été introduit pour la première fois par Carroll et Richmond

(2008) dans l'optique de permettre le remplacement du paradigme « de la compétence » dominant jusqu'ici le champ de recherche sur le leadership et souvent critiqué par les chercheurs. Étant donné la prépondérance du *competency framework* dans les études sur la management et la vie organisationnelle, ce modèle s'est également imposé dans la recherche sur le leadership, selon Carroll *et al.* (2008). Le caractère plus « vague » et « inconfortable » du leadership dans un monde organisationnel qui privilégie, depuis Fayol, la rationalité, le contrôle et la clarté, aurait engendré un besoin, de la part des chercheurs, de circonscrire le phénomène dans un langage plus « opérationnel ». Le modèle basé sur les compétences a l'avantage de pouvoir mettre en mesures et calculs les comportements en entreprise dans l'optique de les optimiser. Cependant, ce modèle est limité en ce qu'il transpose difficilement le contexte et conçoit les individus de façon isolée. Comme mentionné par Bolden et Gosling (2006) « Le modèle basé sur les compétences ne nous offre pas un vocabulaire suffisamment riche pour décrire l'état d'esprit subtil, texturé, complexe, incarné et hautement situé qui est nécessaire au leadership » (notre traduction, p. 158). Ainsi, ce modèle aurait subi plusieurs critiques. Pourtant celles-ci ne se sont pas accompagnées d'un véritable modèle de remplacement... avant la proposition de Carroll *et al.* (2008), qui s'inspirent de ce qui a été fait dans le mouvement de la stratégie selon la perspective de la pratique et plus précisément sur les travaux de Whittington. Ils affirment ainsi que la perspective de la pratique offre deux options :

First, it can reorient us to think about and explore the vast bulk of leadership action or coping that is as non-reflective and non-conscious as the simple opening of doors; second, it could invite us to bring more of the non-conscious and unreflective into the conscious and intentional domain (p. 374).

Alors que le modèle de la compétence perçoit le leadership comme un acte planifié et conscient, la perspective de la pratique quant à elle donnerait la chance de mieux comprendre les pratiques quotidiennes, plus souvent improvisées, inarticulées ou

inconscientes, et de les faire passer d'un état tacite, vers un état plus explicite. Cette approche dynamique des pratiques permettrait une certaine réflexivité des praticiens, les encourageant à porter une attention plus fine à ce qu'ils font. Cela leur donnerait l'opportunité de faire des choix concrets liés aux activités du leadership (Carroll, 2008, p.374).

Crevani *et al.* (2010) ainsi que Spillane et Sherer (2004) ont également développé un argumentaire pour confirmer l'importance d'explorer le leadership avec un point de vue basé sur la perspective de la pratique. Crevani *et al.* (2010) amènent l'argument que « simplement proposer un nouvel idéal post-héroïque sans étudier les pratiques et interactions du leadership pourrait conduire à la construction de nouveaux héros ou à la cooptation des nouveaux modèles. » (notre traduction, p. 84). Considérer le leadership via les pratiques qui le constituent permettrait donc de s'éloigner des idéaux abstraits et performatifs associés au leadership. La lunette pratique du leadership permettrait également de percevoir le phénomène de façon dynamique, mais surtout étendue à un nombre plus grand d'individus qui produisent et reproduisent tous les jours le leadership, selon Spillane et Sherer (2004).

Nous sommes également de leur avis. Alors que le mouvement du leadership « post-héroïque », discuté à la section 1.1.2, s'attaque à redéfinir le leadership d'une façon plus processuelle et élargie à d'autres acteurs que le seul leader, une perspective de la pratique leur donnerait les outils nécessaires pour mener à bien cette quête. Nous pensons que de s'attarder en premier aux pratiques plutôt qu'aux individus permettrait précisément au leadership de se distancier du leader qui jusqu'à maintenant l'incarnait dans la littérature traditionnelle, ce que souhaitent les tenants du leadership post-héroïque. Le leadership post-héroïque et les théoriciens de la pratique ont une vision commune du monde et des phénomènes comme un réseau de relations interreliées. Ils ont aussi en commun les mêmes objectifs d'éviter la

simplification des phénomènes et de les appréhender plus finement afin d'enrichir nos connaissances.

Cependant, il existe très peu de chercheurs qui ont exploré empiriquement le leadership sous un angle pratique. La difficulté de répertorier ces articles provient également du fait que les chercheurs n'utilisent pas nécessairement l'étiquette « *as practice* » pour examiner leur phénomène. Raelin (2011), par exemple, utilise plutôt l'appellation *leaderful practice*. D'autres dénominations telles que : *leadership in practice* (Spillane et Sherer, 2004), *everyday leadership* (Holmberg et Tyrstrup, 2011) ou *doing leadership* (Alvesson et Sveningsson, 2003) sont aussi retrouvées. En élargissant le champ de recherche, nous avons ainsi découvert plusieurs avancées dans le domaine du leadership enrichi par cette vision du quotidien. Par exemple, Holmberg et Tyrstrup (2011) dans une étude sur 62 managers d'une entreprise de télécom, se sont aperçu qu'en utilisant une lunette orientée sur les activités quotidiennes des managers, il était possible d'observer l'importance de l'improvisation au cœur des activités du leader qui devait « dessiner la carte tout en tentant lui-même de s'orienter » (notre traduction de Holmberg et Tyrstrup; p. 366). Larsson et Lundholm (2010), quant à eux, soutiennent dans leur recherche que le leadership est mieux compris s'il est inclus dans le management plutôt que distinct de ce dernier. La distinction entre leader et manager, faite par certains chercheurs (Hales, 1999 ; Zaleznik, 1989) n'aurait ainsi plus lieu d'être. Ils s'appuient sur leur recherche discursive dans le quotidien d'une banque où le leadership émerge subtilement comme vecteur identitaire de diffusion des valeurs et de la vision organisationnelle, pour infirmer la conception selon laquelle le leadership et la routine ne vont pas de pair.

Du côté du phénomène plus précis du leadership pluriel, il est encore plus difficile de trouver des recherches exploitées selon une perspective de la pratique. Spillane et

Sherer (2004), cependant, proposent une perspective distribuée basée sur deux concepts : le leadership distribué et le leadership de la pratique qui permettrait de donner une méthode pour défricher le terrain. Ils n'ont toutefois pas employé cette méthode empiriquement.

Nous avons répertorié deux études orientées selon une perspective de la pratique dans le secteur du leadership pluriel. La première est celle de Vine, Holmes, Pfeifer et Jackson (2008) qui utilisent l'analyse du discours et de la sociolinguistique pour étudier la co-construction du leadership entre une équipe de leaders et leurs subordonnés. Ils observent plus particulièrement deux activités liées au leadership soit l'allocation de tâches et la maintenance dans trois contextes différents. Bien que cet article montre la place que prend chacun des leaders dans ces deux activités et, par conséquent, explique comment ils partagent et construisent cette activité ensemble, il demeure que les trois contextes pris en exemple diffèrent trop pour que de réelles conclusions puissent émerger au sujet de la relation entre les leaders (un cas où trois patrons sont à hiérarchie égale, un cas où un gestionnaire de projet et une directrice générale sont observés dans le cadre d'un projet où le gestionnaire est aux commandes, et un cas où la relation entre une directrice générale et un gestionnaire fonctionnelle est observée). Cependant, ils ont montré la pertinence d'utiliser une approche combinant l'analyse de discours et la stratégie de la perspective de la pratique puisque leur recherche a permis de soulever le dynamisme entre l'équipe de direction et leurs subordonnés.

La seconde est celle de Chreim (2014) qui a observé quatre cas d'acquisitions où les équipes de leadership ont dû se jumeler avec plus ou moins de succès. Chreim (2014) illustre les différentes configurations de la distribution des rôles de leaders dans ces quatre cas et les pratiques qui ont engendré ces cas de figure. Elle arrive ainsi à conceptualiser un continuum sur la manière dont l'espace de leadership est occupé

par les différents acteurs. Elle montre alors qu'il existe des cas où il y a surplus de leadership, engendrant des redondances et du travail supplémentaire pour gérer les relations, alors que dans d'autres cas, l'espace de leadership reste à combler puisque personne ne souhaite prendre la responsabilité (la responsabilité tombe entre deux chaises). Entre les deux pôles, l'espace peut en être un de domination (un des deux leaders prend plus de place) ou de contestation (l'espace vacant peut être revendiqué par des non-leaders), par exemple.

Cette recherche contribue grandement à comprendre l'importance des relations et interactions dans l'émergence d'un leadership distribué. Cependant, le contexte d'une acquisition n'est pas l'unique façon de laquelle le co-leadership peut naître (O'Toole *et al.*, 2002; p.8). Selon O'Toole *et al.* (2002), le co-leadership né d'une fusion débouche rarement sur une véritable relation de confiance et finit souvent par disparaître avec le temps alors que les coleaders : « perçoivent souvent la fusion simplement comme un défi de plus à surmonter dans le cadre de leur longue quête de devenir l'unique leader d'une grande entreprise » (notre traduction, p. 9). De plus, malgré la pertinence d'aller voir l'étape où le leadership distribué émerge, il existe toujours un fossé concernant le quotidien des pratiques d'une équipe de co-leaders qui s'est perpétuée dans le temps. Finalement, la recherche de Chreim (2014) s'attarde plus précisément au partage du leadership à différents niveaux hiérarchiques, mais n'observe pas de cas où les co-leaders se trouvent sur le même palier hiérarchique et sont, par conséquent, égaux.

Synthèse de la perspective de la pratique

Ainsi, il est possible de constater que de belles découvertes ont été faites du côté du leadership basé sur la pratique, mais que ce champ de littérature pratique s'est peu intéressé au phénomène du leadership pluriel. De l'autre côté, il est possible de constater un champ de littérature grandissant au sujet du leadership pluriel et ses différents embranchements (*pooling leadership*, *producing leadership*, etc). Cependant, étant donné la prégnance de l'idée qu'il ne devrait y avoir qu'un leader officiel pour assurer une unité dans le commandement des organisations, dans des contextes où il existe plusieurs leaders au sommet, la majorité des écrits sur le sujet se sont concentrés à faire état des conditions de succès ou d'échec de ce type de structure plurielle ou à comprendre l'origine de cette forme particulière de direction, dans l'optique de légitimer cette pratique. La dynamique relationnelle au quotidien n'a donc été que rarement approfondie. Cette recherche permettra de contribuer à l'union de ces deux champs en amenant une perspective de la pratique dans l'univers du leadership pluriel. Nous allons donc observer le phénomène avec l'angle du quotidien pour analyser la dynamique de fonctionnement de ces équipes de direction.

CHAPITRE 2

OBJECTIFS DE CETTE RECHERCHE

À la lumière de ce qui a été présenté, il en ressort qu'une majorité d'études sur le leadership ont été abordées selon une vision « individuelle »; le leader héroïque a dominé ce champ de recherche. Cependant, de plus en plus de chercheurs vouent à présent leurs efforts à redéfinir le leadership adoptant une conception plurielle. Une importance plus grande est alors accordée au contexte et aux subordonnés qui ont, selon ces chercheurs, eux aussi une responsabilité dans la création et le maintien du leadership. Dans les organisations qui nous intéressent (les compagnies artistiques), il est possible d'observer une certaine institutionnalisation d'une équipe de leader au sommet de la hiérarchie. Compte tenu de la nature pluraliste reconnue de ces organisations, les acteurs ont sciemment fait le choix d'un tel leadership pluriel formalisé. Cette pratique de direction dans les compagnies artistiques est aujourd'hui largement institutionnalisée (Chiapello, 1998 ; Reid et Karambayya, 2009), bien que relativement peu étudiée de manière détaillée et dynamique par les chercheurs. Les études se sont principalement consacrées à l'aspect individuel du leadership (qu'est-ce qu'un bon leader?) (Cray, Inglis et Freeman, 2007), à la valeur d'un tel duo au sommet (Rintjema, 2010) et à la façon dont le duo gère les conflits qu'entraîne cette double logique (Reid et Karambayya, 2009; De Voogt, 2006) plutôt que sur les actions et tâches concrètes qu'accomplissent les directeurs au jour le jour.

Il semble donc y avoir un manque au niveau du premier palier de compréhension de l'aspect managérial : les actions et pratiques concrètes des leaders. Certes, ces recherches tracent parfois à grands traits les rôles de chacun des directeurs en affirmant que le directeur artistique gère la création et le directeur administratif la production, mais la dynamique et le partage du rôle de leader n'est pas détaillé. Ainsi, malgré les efforts des chercheurs pour comprendre comment une telle équipe de direction fonctionne ou ce qui a fait émerger contextuellement ce type de leadership,

nous en savons encore très peu sur le fonctionnement au quotidien de cette relation de partage du leadership inscrit de façon formelle dans la structure.

2.1 Questions de recherche

L'analyse de ce que font chacune des têtes dirigeantes au quotidien dans les organisations artistiques et comment elles se partagent ces rôles et responsabilités entre elles devrait permettre une meilleure compréhension de leur relation, de leurs tensions ainsi que de la dynamique d'une telle équipe. La perspective de la pratique inspire ce mémoire afin de jeter une première pierre qui permettra de comprendre plus finement ce partage quotidien du leadership.

Nous nous sommes donc posé les questions de recherche suivantes :

- **Comment le partage du leadership entre une équipe de leaders s'exprime-t-il dans le contexte des compagnies de théâtre?**
 - **Quelles configurations ce partage du leadership peut-il prendre ?**
 - **Selon quelles pratiques les actions et activités sont-elles accomplies par les différents leaders ?**

À noter que le terme « configuration » réfère à la façon dont sont structurées formellement les équipes entre elles. Cette organisation du partage peut être visible via l'organigramme de la compagnie, les titres officiels des leaders, l'identification de territoires directionnels (direction artistique, direction administrative), etc. Le terme « pratiques » renvoie plutôt aux actions et interactions quotidiennes du partage entre les leaders. Alors que la notion de configurations est davantage associée aux rôles des

individus dans l'organisation, les pratiques quant à elles sont orientées vers leurs responsabilités au jour le jour. C'est grâce à ces deux thèmes (rôles et responsabilités) que nous avons initié le dialogue avec nos intervenants (voir section 3.4.2 pour plus détails).

2.2 Pertinence de cette recherche et retombées potentielles

Cette recherche est pertinente pour enrichir les connaissances de plusieurs champs de recherche ainsi que pour les praticiens de telles organisations.

Pour les chercheurs en management des arts

Premièrement, l'intérêt des chercheurs étudiant les phénomènes managériaux est relativement nouveau dans le milieu des arts. Certaines écoles au Québec ont répondu à cette demande croissante de connaissances en gestion des organisations artistiques en mettant sur pied des centres de formation pour les gestionnaires des arts, mais ceux-ci ne sont apparus qu'au tournant des années 90. Nous constatons également, dans les mêmes années, la mise sur pied de *l'International association of arts and cultural management* (AIMAC). Cependant, depuis 2005, une grande concentration des écrits sur le management des arts se consacre au marketing et au comportement des consommateurs (451 recherches sur 919 selon Pérez-Cabañero et Cuadrado-García, 2011). De plus, les études dans le domaine du management des arts sont principalement dominées par un point de vue organisationnel alors que le monde artistique fonctionne le plus souvent par projets :

Il conviendrait d'explorer divers thèmes pertinents dans le contexte de la gestion des arts (...) En effet, (...) le mode de fonctionnement des compagnies de ce secteur est essentiellement « par projet » ; ainsi donc, il serait intéressant d'explorer l'applicabilité des concepts de gestion de projet au domaine des arts et d'en identifier les particularités. (Colbert, 1989; p. 21)

Par notre approche basée sur la perspective de la pratique, nous porterons un regard sur ce que font au quotidien les leaders au niveau organisationnel autant qu'au niveau projet. Cette approche permettra donc de saisir l'importance des projets au cœur de ces organisations et l'implication des différents leaders dans ceux-ci.

Pour les chercheurs en gestion de projets

Inversement, une recherche sur les pratiques du leadership au sein d'une organisation typiquement par projets pourrait être très bénéfique pour le savoir en gestion de projet. Selon Hobday (2000) :

So far, however, there has been little research on the scale or pace of diffusion of the PBO form, or how the PBO actually operates in practice (...) We know very little about the PBO or how its processes differ from those of various matrix functional forms of organisation or how disadvantages of the PBO can be overcome in practice (p. 872)

Malgré la longue tradition de mise sur pied de projets d'œuvres artistiques, rares sont les chercheurs en gestion de projet qui se sont intéressés aux pratiques de ce milieu. Les organisations artistiques ont ainsi développé leurs propres outils et pratiques pour gérer leurs projets, dont le leadership pluriel institutionnalisé dans sa structure. Une meilleure connaissance des pratiques des organisations artistiques permettrait ainsi de percer en partie le mystère entourant le fonctionnement des OBP et la gestion d'enjeux au sein d'organisations complexes (Cicmil, Williams, Thomas et Hodgson 2006).

La théorie traditionnelle orientée sur les meilleures pratiques en gestion de projet et sur la planification, la coordination et le contrôle « ne reflèterait pas la réalité vécue par les praticiens. Les organisations seraient plutôt aux prises avec un environnement trouble, ambigu, fragmenté et hautement politique » (notre traduction de Cicmil *et al.*, 2006; p. 678). Cette théorie prescrit une manière unique de gérer les projets qui sont perçus comme un « travail défini dans une période de temps spécifique, dans un certain budget et selon des contraintes acceptés par les parties » (notre traduction de Cicmil *et al.*, 2006; p. 677). Des recherches orientées sur une perspective de la pratique viendraient ainsi enrichir les connaissances en gestion de projet d'une vision plus contextuelle et humaine (Cicmil *et al.*, 2006 ; Mitchell, 2010). La perspective de la pratique en gestion de projet souhaite alors amener les chercheurs à se distancier de la théorie traditionnelle de la gestion de projet, qui paraît désuète ou non applicable dans certains cas (milieux où la complexité et l'incertitude sont grandes par exemple). Cette observation de ce qui se passe réellement dans les projets permettrait ainsi d'avoir une théorie beaucoup plus « pratique » et flexible dans le but d'améliorer globalement la réussite des projets (Blomquist, Hållgren, Nilsson, Söderholm, 2010). Cette recherche permettrait de répondre en partie à ce besoin de comprendre comment sont réellement gérés les projets avec un fort accent sur ce que font les leaders au sein d'organisations pluralistes et par projets.

D'ailleurs, une récente étude menée par le gouvernement du Royaume-Uni, nommée « Rethinking Project Management », a lancé une vague d'écrits sur l'intérêt de réévaluer les pratiques en gestion de projet (Sauer et Reich, 2009). En parallèle, se développe un nouvel engouement des praticiens et chercheurs autour des méthodes dites « agiles » et des façons alternatives de faire de la gestion de projet. Nous constatons par ailleurs qu'en gestion de projet, le modèle romantique du leader unique perdure et n'est pas remis en question (Crevani et al. et Packendorff, 2009), si ce n'est à quelques exceptions près. Par exemple, dans les projets de développement

logiciel ayant adoptées les méthodes agiles, l'absence du rôle central de gestionnaire de projet unique au profit d'une direction se partageant entre le *Scrum master* et le *Product owner*, est en effet remarquée. Alors que le *Scrum master* a la responsabilité d'assurer l'efficience et l'efficacité du projet dans le respect des principes agiles, le *Product owner* est, quant à lui, imputable de la valeur du projet pour l'entreprise (Winter *et al.*, 2006). L'application des méthodes agiles en dehors du milieu informatique demeure toutefois, pour le moment, rarissime et probablement difficilement transférable; cette approche n'est pas utilisée ni envisagée pour le domaine artistique. Il reste, par ailleurs, encore beaucoup de choses à connaître au sujet du leadership dans les projets (Keegan, 2004; Crevani *et al.* et Packendorff, 2009). Crevani *et al.* et Packendorff (2009) affirment ainsi que :

(Project management) is a field suffering from practical inadequacies in that the failure rates among projects are high (Cicmil *et al.*, 2009) and many project leaders express feelings of stress, overload and lack of control (Crevani *et al.* and Packendorff, 2006; 2007; Zika-Viktorsson *et al.*, 2006). Although there are recent research suggesting improvements of project governance structures in general (Olsson, 2008) as remedies, most of the responsibilities and expectations are still put on the shoulders of the project leader. (p. 286)

Selon eux, une recherche abordant le leadership d'un point de vue pratique et distribué permettrait de mieux saisir le contexte de l'environnement projet (souvent jugé comme complexe) et les enjeux lui étant relié. La présente recherche explore donc une autre alternative au rôle central d'un gestionnaire unique par l'observation de la relation plurielle de la direction des organisations typiquement par projet des compagnies artistiques. Ce milieu se présente alors comme un terrain d'observation riche et attrayant pour étudier le phénomène de dualité en mode projet (les organisations projets sont souvent tiraillées entre le mode temporaire de leurs activités et le désir de permanence de leur structure). Elle permettra aussi de saisir des pratiques liées au leadership dans le contexte projet qui sont encore peu discutées

dans la littérature sur le leadership en mode projet qui est non seulement peu développée, mais aussi majoritairement dominée par une perspective romantique du leadership.

Pour les chercheurs en management

L'importance d'une étude basée sur la perspective de la pratique au sein d'une organisation pluraliste et par projets consiste en le fait que toutes les organisations sont pluralistes à différents degrés, selon Denis *et al.* (2007; p.180). Effectivement, selon Denis *et al.* (2007) :

As organizations in many industries enter into various forms of collaborative arrangements, as matrices and networks penetrate organizational structures, and as knowledge workers play an increasingly important role in the economy, pluralistic forms of organization are becoming more and more prevalent (p.180).

De plus en plus de chercheurs en gestion de projets appuient l'idée que le projet est aussi une « organisation complexe caractérisée par des tensions entre imprévus, contrôle et collaboration provenant de l'interaction entre une multitude d'intervenants » (Cicmil *et al.*, 2006, p.676) Comprendre à un niveau plus profond les actions quotidiennes des leaders au sein de leurs pratiques du partage du leadership fournirait une contribution supplémentaire pour la mise sur pied de telles structures plurielles au sein des entreprises qui subissent des tensions similaires. Une structure plurielle peut, comme démontré par De Voogt (2006), être un outil pertinent pour gérer une situation institutionnelle conflictuelle.

Pour les praticiens en gestion d'organismes culturels

Finalement, il est important pour les chercheurs, mais surtout pour les praticiens, de répondre aux questions posées dans ce mémoire. Comme soulevé par Langley, coauteur d'un ouvrage intitulé *Strategy as Practice : Research Directions and Resources* et co-responsable d'un groupe d'étude sur la pratique de la stratégie (GEPS) à HEC Montréal, dans un entretien réalisé par Rouleau *et al.* (2007):

De diverses manières, nos recherches nous permettent de décrire les pratiques des gestionnaires et ce travail les amène à réfléchir sur leurs pratiques que nous essayons de comprendre. Donc, en même temps que nous, chercheurs, apprenons sur leurs pratiques; eux aussi, en répondant à nos questions et en s'intéressant à nos résultats de recherche, ils apprennent sur leurs propres pratiques. Ainsi, cette perspective débouche inévitablement sur la question de la réflexivité et, par le fait même, amène des possibilités d'améliorer les manières de gérer les entreprises. En fait, je dirais que la perspective de la pratique permet de redéfinir les frontières entre la recherche et le travail de gestion (p. 19-20).

Donc, en décortiquant les responsabilités attribuées au leadership et comment chacun contribue à celles-ci, les différents acteurs seront en mesure de réfléchir à ce qu'ils mettent en place. Plutôt que d'accoler le leadership à une personnalité, comme l'avait fait l'école du leader-héro dans l'objectif de capter ce phénomène abstrait, la perspective de la pratique identifie le leadership comme des actions quotidiennes exécutées par les acteurs en situation. Cela permettra à ces derniers d'avoir une emprise sur le phénomène du leadership et d'ainsi pouvoir agir sur les actions concrètes qui l'animent. La perspective de la pratique offre l'opportunité de connecter les connaissances aux actions en permettant au tacite de devenir tangible pour les praticiens (Gherardi, 2009).

D'ailleurs, lors de nos entretiens et lorsque nous parlions de ce projet de recherche

dans le milieu du théâtre, nous nous sommes aperçue que les différentes compagnies étaient très intéressées à connaître les résultats de cette recherche. Une majorité de praticiens ont peu d'occasions de connaître ce qui se passe ailleurs dans leur milieu. Plusieurs contraintes présentes dans leur travail les empêchent de prendre le temps nécessaire pour avoir du recul sur leurs pratiques. Dans le cadre de cette recherche, nous considérons qu'il est de notre devoir de retourner auprès d'eux dans l'optique d'initier le dialogue sur les résultats obtenus. Ce dialogue sera enclenché après le dépôt de ce mémoire.

Synthèse sur les retombées potentielles de ce mémoire sur la communauté scientifique et pratique

Secteurs de contribution	Contributions potentielles pour ce secteur
Pour les chercheurs sur le leadership	<ul style="list-style-type: none"> - En apprendre plus sur la dynamique relationnelle d'une équipe de leaders ; - Explorer le leadership basé sur la perspective de la pratique qui est une branche encore peu exploitée par ce champ de recherche.
Pour les chercheurs sur le management des arts	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir des connaissances supplémentaires sur comment le leadership de type pluriel se partage au quotidien dans ces organisations.
Pour les chercheurs en gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Explorer l'applicabilité du leadership pluriel dans un contexte de OBP ; - Explorer la perspective de la pratique au sein d'une OBP, une branche encore peu exploitée par la recherche en gestion de projet. - Mieux connaître le leadership en contexte projet.
Pour les chercheurs en management	<ul style="list-style-type: none"> - Mieux comprendre le partage du leadership qui peut être un outil efficace pour gérer les différentes logiques de ces organisations.

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Cette section a pour objectif de définir la démarche méthodologique sur laquelle cette recherche repose. Nous débuterons, à la section 3.1, par expliquer la philosophie qui est au cœur de cette recherche et qui justifie les démarches et méthodes que nous avons employées. La section 3.2 circonscrira la portée de cette étude et décrira les caractéristiques particulières du secteur choisi afin que le lecteur ait une meilleure compréhension du milieu et de l'échantillon sélectionné. Les sections 3.3, 3.4 et 3.5 entreront plus en profondeur dans l'opérationnalisation de la recherche en décrivant les étapes entreprises et en expliquant les choix liés à la méthode de collecte et d'analyse des données. Finalement, nous mettrons de l'avant les moyens utilisés pour garantir la crédibilité et l'éthique de cette recherche tout en montrant les limites de celles-ci.

3.1 Paradigme de recherche

3.1.1 Tradition philosophique

Il est important de mentionner, de prime abord, que nous adhérons à la tradition de la « construction sociale » qui, selon Rouleau (2011), « suppose que la réalité n'est pas donnée en soi » (p. 162). Effectivement, nous croyons que celle-ci est socialement construite et reconstruite par les acteurs qui l'animent. Ce paradigme s'est traduit, dans notre cas, par le désir de s'inspirer de la perspective de la pratique. La pertinence des recherches basées sur la perspective de la pratique réside dans le principal intérêt des chercheurs qui se posent les questions suivantes : Comment les choses se font concrètement? Comment les actions sont conçues, performées et reliées à d'autres actions, à la communauté, aux institutions, etc. ? (inspiré de Cicmil *et al.*, 2006). Une

telle recherche dont l'accent est mis sur ce que font au quotidien les praticiens passe irrémédiablement par une étude de type qualitative puisqu'il est pratiquement impossible de capter le quotidien sans parler ou observer ceux qui le pratiquent. D'ailleurs, les études qualitatives sont l'approche dominante dans ce champ.

3.1.2 Étude qualitative de type exploratoire

La recherche que nous entreprendrons pour ce mémoire en est une qualitative et exploratoire. Une recherche qualitative est justifiée, selon Deslauriers (1991) pour l'étude de phénomènes sociaux en milieu « habituel » (p. 6). L'étude qualitative collecte et analyse des données descriptives (mots dits ou écrits, comportements, etc.) et est « plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur » (p. 6). La force de la recherche qualitative réside en sa souplesse. Comme les phénomènes sociaux impliquent des humains qui peuvent interpréter différemment un enjeu et sont susceptibles de se renouveler constamment, la recherche qualitative permet de saisir la complexité du phénomène observé grâce à une « méthodologie assouplie (...) qui épouse les contours de la réalité et ses variations » (Deslauriers, 1991, p. 14). L'objectif de cette recherche est précisément de capter la complexité de la dynamique d'une équipe de leader et non pas d'isoler les variables les plus susceptibles de causer le phénomène (ce qui conduirait à réaliser une étude en mobilisant des méthodes plus quantitatives). Plusieurs recherches sur le leadership ont été faites du côté du *quoi* et du *pourquoi* (Carroll et Richmond, 2008 ; Chia et Holt, 2006), nous tentons via cette recherche d'aborder une partie du comment, qui ne peut être appréhendé que par une méthodologie qualitative.

Une approche exploratoire, quant à elle :

...vise à faire ressortir ou à explorer les divers enjeux que font apparaître les situations nouvelles ou les problématiques inédites et les changements ou les transformations qui touchent les individus et les groupes. Elle est souvent justifiée pour approfondir la complexité d'une situation ou d'un processus ou découvrir l'émergence d'une réalité sociale nouvelle. (Groulx, 1991; p. 33).

Notre recherche concerne un milieu peu étudié en gestion (le domaine théâtral) et une thématique relativement jeune (leadership pluriel). De plus, selon Groulx (1991), « Le caractère exploratoire s'applique autant à la nouveauté de la démarche qui ne peut s'appuyer sur un héritage cumulatif de connaissances dans le domaine étudié qu'à la nouveauté du questionnement ou de l'objet. » (p. 34). Comme cette recherche s'inspire de la perspective de la pratique comme démarche, une perspective en émergence dans le milieu du leadership, une étude exploratoire est plus que pertinente pour raffiner nos connaissances sur le sujet.

Dans cette logique basée sur la perspective de la pratique, une approche plus inductive que théorique sera appliquée afin d'entrer dans l'univers des leaders de compagnies théâtrales. Selon Gagnon (2005), « Cette méthode (exploratoire) de recherche est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des acteurs est importante et son contexte essentiel à connaître » (p. 15). Nous sommes donc allée sur le terrain sans propositions spécifiques à vérifier, mais plutôt avec certains éléments structurants qui ont permis d'aborder notre question de recherche et de cerner empiriquement notre problématique.

3.1.3 Choix d'une méthode par étude de cas multiples

Afin de nous aider à opérationnaliser cette philosophie qualitative, exploratoire et

inspirée de la perspective de la pratique, l'étude de cas multiples a été choisie.

L'étude de cas est définie ainsi par Yin (1994): « une enquête qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, tout particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et ce contexte ne sont pas clairement évidentes » (p. 13). Trois questions sont utilisées par Yin (1994) afin de déterminer si une étude aurait un avantage distinctif à utiliser la méthode de l'étude de cas plutôt qu'une autre stratégie de recherche. Dans le tableau VI, nous pouvons observer les trois questions posées par Yin (1994) ainsi que les réponses pour notre recherche à ces questions.

Le tableau nous permet non seulement de comparer différentes stratégies de recherche, mais il nous confirme que l'étude de cas est une stratégie pertinente pour ce projet. Non seulement il serait impossible de comprendre le phénomène en dehors de son milieu réel puisque nous souhaitons observer les pratiques, mais l'étude de cas est pertinente pour répondre à des questions de recherche qui s'interrogent sur le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène. Comme notre question de recherche souhaite appréhender les façons de pratiquer le partage du leadership, notre projet cadre d'autant plus dans une stratégie par l'étude de cas.

Tableau 3.1 : Critères pour choisir l'étude de cas comme méthode selon Yin (1994)

	Question de recherche	Besoin de contrôle sur les événements de la part du chercheur	Observe des événements contemporains
Expérimentations	Pourquoi ?, comment ?, qui ?, quoi ?, où ?...	Oui	Oui
Questionnaires	Qui ?, quoi ?, où ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui ?, quoi ?, où ?	Non	Oui et non
Histoire	Pourquoi ?, comment ?	Non	Non
Étude de cas	Pourquoi ?, comment ?	Non	Oui
NOUS	Comment	Non	Oui

L'étude de cas est ainsi une bonne façon d'analyser les particularités locales d'un phénomène. Le choix d'une étude de cas multiples, quant à elle, a été privilégié à une étude de cas simple afin de nous permettre une comparaison entre nos cas. La comparaison est particulièrement importante dans cette recherche puisque chaque contexte va nous en apprendre sur la diversité des pratiques de partage du leadership. C'est via une accumulation de cas que nous pourrons réussir à approfondir nos connaissances sur ce phénomène et permettre une certaine transférabilité de nos résultats à d'autres contextes. Selon Miles, Huberman et Saldaña (2014) :

Although it's argued that this goal [la généralisation des résultats] is sometimes inappropriate for qualitative studies, the question does not go away. We would like to know something about the relevance or applicability of our findings to other similar settings, to transcend the particular in order to understand the general. Just adding cases is brute-force approach that will not help. But multiple cases, adequately sampled (...) and analyzed can help us answer the reasonable question : Do these findings apply beyond this one specific case ? (p. 101)

L'étude de cas multiples répond donc à notre besoin d'analyser la variété des pratiques et des configurations possibles du partage du leadership pour comprendre quelles similitudes ou divergences existent entre les compagnies.

Nous avons fait le choix d'étudier huit compagnies de théâtre, ce qui est conforme à la norme pour la mise sur pied d'études de cas multiples. Eisenhardt (1989) recommande, par exemple, d'utiliser de quatre à dix cas. Miles *et al.* (2014), quant à eux, suggèrent idéalement un minimum de cinq études de cas. Les critères de sélection de ces huit cas seront décrits à la section 3.2.3.

3.1.4 UNITÉ D'ANALYSE

L'unité d'analyse de cette recherche est l'équipe de direction. L'accent est, par conséquent, mis sur ce que font concrètement des leaders de compagnies de théâtre à un niveau plus micro via un mouvement de « zooming in », tel que suggéré par Nicolini (2012). Ce mouvement nous permet de nous attarder aux détails liés aux accomplissements des pratiques au niveau local. Nous porterons un regard sur la dynamique relationnelle des membres de l'équipe de direction, sur les individus la composant et sur le contexte dans lequel cette relation évolue. Il est à noter que nous avons fait le choix de nous pencher sur une manifestation du leadership pluriel qui est visible et institutionnalisée dans la structure et non sur un processus d'émergence du leadership. Il est ainsi justifié d'avoir un angle d'observation portant uniquement sur l'équipe de direction et non pas sur la relation leaders-subordonnés, celle-ci étant formellement inscrite dans la structure de ces organisations.

3.2 Caractéristiques du secteur

Tel que mentionné, parmi les organisations artistiques, le choix de notre investigation s'est porté plus particulièrement sur le milieu du théâtre. Les organisations de ce milieu présentent un certain nombre de caractéristiques qu'il est pertinent de présenter afin que le lecteur puisse situer l'objet de notre recherche. Dans l'univers théâtral, il existe, *grosso modo*, deux types d'organisations théâtrales : celles qui produisent et créent de nouveaux spectacles et celles qui diffusent ces spectacles. Ces organisations peuvent être des théâtres dits institutionnels ou des compagnies dites de production théâtrale. Il est à mentionner qu'il se développe fréquemment des partenariats de coproduction où chaque type de compagnie contribue à la création selon leurs forces respectives (monétaire, créative, communicationnelles, etc).

3.2.1 Les théâtres institutionnels

Au Québec, les théâtres institutionnels « à saison » sont regroupés sous l'égide des Théâtres Associés inc. (TAI), association qui représente huit membres dont le théâtre d'Aujourd'hui, le théâtre de Quat'Sous et le théâtre du Nouveau Monde. Le TAI définit ses membres ainsi : « Ces compagnies institutionnelles ont entre 37 et 65 ans d'existence. Chacune occupe et anime en permanence un lieu théâtral où elle présente des saisons offertes en abonnement » (TAI). Les théâtres ont généralement deux types de mandats : la diffusion et la production d'œuvres.

Ces théâtres de diffusion ne créent pas d'œuvres. Elles font plutôt affaire à des « sous-traitant » : les compagnies, pour faire la sélection des créations qui composeront leur programmation en lien avec la mission de leur organisation. L'équipe de direction de ces théâtres n'est ainsi pas du tout impliquée dans la création des projets alors que, dans le cas de la compagnie, la direction artistique et administrative se trouve souvent à intervenir simultanément sur deux plans : elle gère à la fois l'aspect organisationnel de la compagnie que le niveau projet.

Il existe certains théâtres qui ont pour mandat de produire des œuvres, c'est-à-dire qu'ils créent eux-mêmes des spectacles qui seront diffusés sur leur scène. Ils engagent ainsi les artisans (acteurs, metteurs en scène...) pour chacune de leur production.

Finalement, la majorité des théâtres se situent entre les deux cas de figure; ils produisent leurs propres œuvres, mais doivent combler le reste de leur programmation par des œuvres externes produites par des compagnies de théâtre.

3.2.2 Les compagnies productrices de théâtre

Les compagnies productrices de théâtre sont regroupées sous l'égide de deux principales organisations : L'Association des compagnies de théâtre (ACT) et les Théâtres unis enfance jeunesse (TUEJ). Elles vouent leurs activités à produire et créer des spectacles dédiés à être diffusés par la suite dans les théâtres institutionnels ou via une tournée. Ces compagnies productrices possèdent toutes une mission qui leur est propre. Il est cependant possible de les distinguer selon cinq critères : leur mode de création, leur mode de diffusion, leur type de public cible, leur médium privilégié et le statut de la compagnie.

A) Mode de création : organique ou traditionnelle ?

Le fonctionnement des compagnies de théâtre s'articule autour de la création d'œuvres et de spectacles. Ces créations sont uniques et temporaires et peuvent ainsi être conceptualisées comme des projets. Il existe deux façons distinctes de créer et donc deux types de compagnies : les compagnies qui mettent sur pied des créations originales et celles qui réinterprètent des créations déjà inventées. À noter que, malgré cette catégorisation, les deux types de troupes sont également impliqués dans la création. Le défi étant parfois d'autant plus grand pour les compagnies de réinterprétation en ce qu'elles doivent innover à partir d'un canevas déjà construit. Les compagnies de réinterprétation ont un mode de création plus traditionnel, alors que les compagnies de créations originales peuvent souvent opter pour un mode plus organique de création.

Lehner (2009) a mis sur pied un modèle pour illustrer le cycle de vie en quatre phases d'un projet d'une compagnie de théâtre de type traditionnelle (ou de réinterprétation). La première phase du modèle de Lehner (2009) (*play-director-actor-fit*) est l'étape où le projet de création est choisi (choix de la pièce ou création de la pièce). À cette

étape les artisans sont sélectionnés avec minutie afin que le *fit* soit parfait (metteur en scène, concepteurs, scénographe, etc.). Dans le cas des troupes de réinterprétation, les acteurs peuvent être choisis dans la phase suivante (*casting*), mais dans les troupes de création, il arrive souvent que la création se fasse à partir d'improvisations des acteurs et que toute l'équipe participe à créer l'œuvre (méthode Lepage³). Cette étape consiste ainsi uniquement, selon Lehner (2009), à choisir la pièce parmi celles qui existent déjà, à la façon d'un gestionnaire de portefeuille qui doit identifier le bon projet à mener pour son organisation, et d'identifier l'équipe d'artisans qui pourraient le mener à bien.

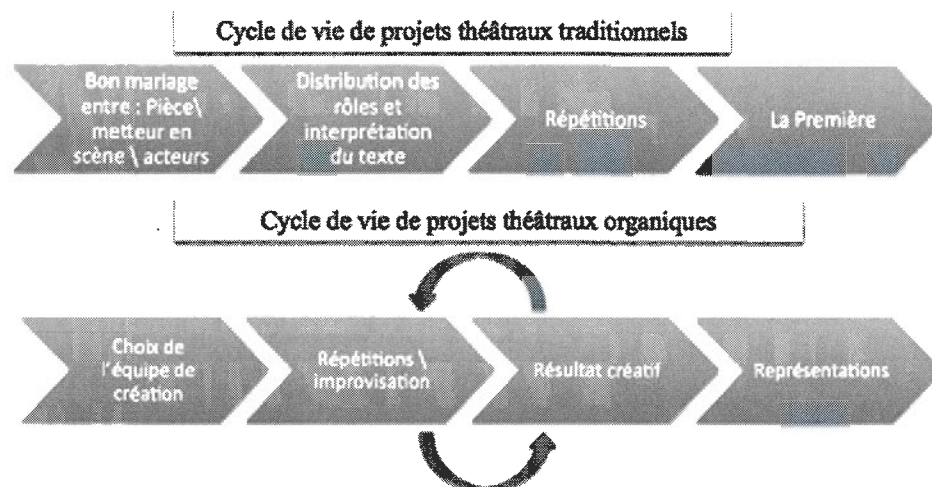
À la phase de *casting and interpreting a text*, le texte est interprété par le metteur en scène afin de bien comprendre la volonté de l'initiateur du projet (l'auteur). Les acteurs sont ensuite choisis pour camper les différents personnages de la pièce. Le texte est ensuite discuté entre les acteurs et le metteur en scène afin de permettre une définition plus profonde du projet et afin que les acteurs comprennent bien leur personnage, leur rôle. Interpréter le texte permet de produire un plan de ce qui sera créé et comment il sera créé.

Dans la phase de *rehearsing*, les acteurs choisis procèdent à la répétition de l'œuvre. Ils apprennent le texte par cœur et l'interprètent menés par le metteur en scène. L'œuvre sera ainsi testée, ce qui permettra d'ajuster ce qui avait été préalablement décidé. Les décors, l'éclairage, l'ambiance sonore et les costumes sont aussi élaborés à cette étape et peuvent être testés lors des répétitions.

³ Méthode Lepage : en 1960, en pleine révolution tranquille au Québec, apparaissent de nouvelles manières de faire du théâtre et de démocratiser la création en permettant aux comédiens d'être plus que de simples interprètes, ils co-construisent la création grâce à des ateliers d'improvisation, entre autre. Ces créations collectives sont la marque de commerce de Robert Lepage. C'est entre autre la raison pour laquelle cette façon de créer porte son nom.

Finalement, la dernière étape, celle de la *première*, consiste en la représentation officielle devant public. Lehner (2009) ne s'intéresse pas aux autres représentations qui suivront la première. La date de la *première* est déterminée à l'avance et ne peut être repoussée puisqu'elle implique la réservation d'un lieu signé par contrat pour la date prévue, ainsi que la vente de billets à un public qui sera présent à cette date fixe. La *première* est l'étape où le projet sera sujet à l'évaluation de son succès par les pairs, le public, les médias qui seront présents pour juger de l'œuvre.

La Figure 3.1 illustre la différence entre un cycle de vie de projet théâtral traditionnel et celui d'un projet théâtral organique (méthode Lepage).



B) Leur mode de diffusion : Tournée ou salle fixe ?

Lors de la diffusion d'un spectacle, les compagnies ont deux choix : faire des représentations en salle fixe ou vendre leur spectacle en tournée. Lorsque les compagnies diffusent en salle fixe, cela signifie qu'elle s'allie à un théâtre qui possède un lieu fixe pour faire partie de leur programmation. La compagnie joue ainsi

un nombre prédéterminé de représentations de leur spectacle (souvent une dizaine). Le spectacle est alors créé en fonction des contraintes liées à cette salle.

Lorsque les compagnies diffusent selon le modèle de la tournée, elles font affaire avec des agents qui ont pour mandat d'aller chercher des opportunités de spectacles à travers le Québec, le Canada ou le monde. Ils font alors partie de la programmation de théâtres, de festivals, etc. Dans ce contexte, ils offrent de 1 à 5 représentations seulement par lieu. Leur lieu n'est ainsi pas fixe et leur spectacle doit pouvoir s'adapter à chaque lieu différent dans lequel il est présenté.

C) Leur public cible : jeune public, adolescent, adultes?

Chaque compagnie a généralement un public cible et chaque public cible a des attentes différentes et des besoins de divertissement différents. Le Québec est réputé internationalement pour son théâtre enfance/jeunesse grâce à l'effervescence de ses artistes pour ce type de théâtre depuis les années 1970 (Leduc, 2013). L'importance de ce mouvement au Québec fera naître une plateforme distincte de reconnaissance et de regroupement des compagnies de jeune public : Théâtres Unis Enfance-Jeunesse (TUEJ). Le fait qu'il existe deux associations pour distinguer les compagnies faisant du spectacle pour adultes de celles faisant du théâtre jeunesse représente bien l'état des lieux.

D) Par leur intérêt : texte, objet, marionnette, multidisciplinarité, de rue, etc.

Chaque compagnie possède leur médium de prédilection. De grands courants artistiques dans l'histoire du Québec ont entraîné l'émergence de compagnies de théâtre privilégiant certains médiums. Il est entre autres possible de relever le « marionnette-boom » qui a eu lieu dans les années 1970-1980 (Fréchette, 1989) et dont le mouvement s'est aujourd'hui organisé à travers l'Association Québécoise des Marionnettistes (AQM). Il existe aussi d'autres types de médium : théâtre de rue,

théâtre d'ombres ou d'objet, multidisciplinaire (danse-théâtre), etc.

E) Statut de la compagnie : senior, intermédiaire, de la relève.

Le statut de la compagnie correspond à comment cette dernière est perçue par le gouvernement entre autres, selon le nombre d'années d'existence. Nous considérons que sont dans la relève les compagnies qui ont moins de cinq années d'existence, alors que les compagnies seniors ont plus de 20 ans de carrière. Les compagnies intermédiaires, par conséquent, existent depuis 5 à 20 ans.

Les recherches effectuées jusqu'à maintenant sur la relation de dualité du leadership en théâtre ont exclusivement considéré les théâtres institutionnalisés dits « à saison » comme les théâtres bien connues du public québécois : le TNM, le Quat'sous, le Rideau vert ou le Trident. Or, selon le Conseil québécois du théâtre (CQT), « si les théâtres à saison occupent le haut du pavé, n'en demeure pas moins qu'une grande partie de la vitalité du théâtre québécois émerge des compagnies productrices qui ne possèdent pas de salle de diffusion » (Dubois, 2007; p.6). Il serait ainsi pertinent de s'attarder plus en profondeur sur leurs réalité, processus et manières de faire.

3.2.3 Choix de l'échantillon

Dans ce mémoire, nous avons procédé à une sélection par choix théorique, une technique à propos, selon Eisenhardt (1989) pour contrôler la variation extérieure au phénomène étudié permettant ainsi de mieux définir les limites de la généralisation de la recherche (p.5). Nous avons donc sélectionné des compagnies productrices de théâtre montréalaises qui avaient entre 5 et 30 ans d'expérience et dont le statut de senior ou intermédiaire était avéré dans le milieu. Par conséquent, nous avons exclu les compagnies de la relève. Ce choix a été fait afin d'observer des compagnies qui

ont su s'établir dans le temps et qui, par conséquent, ont une structure plus institutionnalisée et définie. Les groupes de la relève sont plus instables par rapport à leurs pratiques. La décision d'observer des compagnies seniors et intermédiaires est ainsi basée sur l'intérêt d'étudier des compagnies qui ont pu apprendre de leur longue expérience. Le choix de huit compagnies a été fait selon certains critères ainsi que selon la disponibilité de leurs dirigeants. Nous avons sélectionné autant de compagnies intermédiaires que seniors afin d'assurer un équilibre dans la représentation de ces deux catégories. Le fait d'avoir quatre cas pour chacune des catégories nous offrira assez de diversité pour comprendre en profondeur les pratiques des deux groupes de façon séparées, pour ensuite bien déterminer leurs différences ou pour constater leurs similitudes via une analyse intercas. Les critères de sélection sont présentés dans le tableau 3.2 :

Tableau 3.2 : Critères de sélection des cas

Critères	Comment s'appliquent ces critères
Présence du phénomène à l'étude	Relation à plusieurs têtes à la direction de la compagnie visible.
Longévité de la compagnie	Une compagnie est considérée comme senior après 20 ans et comme intermédiaire après au moins 5 ans.
Reconnaissance de la compagnie par le gouvernement	Un financement devait idéalement être observé à l'un ou l'autre des différents paliers de gouvernement ⁴ .
Proximité géographique	Nous avons sélectionné des compagnies situées à Montréal.

Les trois caractéristiques principales nous permettant de distinguer une compagnie senior d'une compagnie intermédiaire sont les suivantes :

⁴ À noter que les comités de sélection pour attribuer des subventions au gouvernement sont constitués de pairs. Par conséquent, l'attribution d'une subvention revient aux organisations reconnues par les pairs.

Tableau 3.3 : Distinctions entre les compagnies seniors et les compagnies intermédiaires

Compagnie senior	Compagnie intermédiaire
Détenir une subvention au fonctionnement depuis plus de cinq ans sur les deux paliers gouvernementaux	Détenir de façon régulière des subventions au projet des différents paliers de gouvernement ou avoir une subvention au fonctionnement à l'un des deux paliers.
Le nombre d'années d'existence de la compagnie dépasse les 15 ans.	Le nombre d'années d'existence de la compagnie est de 5 à 15 ans.
La compagnie embauche au moins un employé de bureau permanent qui est un salarié de l'organisation (excluant les directeurs)	Seul les directeurs sont des employés permanents de l'organisation.

Il nous est rapidement apparu, dans le processus de sélection des cas, que plusieurs structures à la tête des compagnies théâtrales existaient (ex. Directeur artistique et Directeur administratif, ou codirection artistique, ou collectif composé de codirecteur artistique et de codirecteur administratif, etc.). Il nous a ainsi semblé pertinent de sélectionner des cas en fonction de cette diversité. De plus, nous avons privilégié la diversité dans le type de medium choisi par les compagnies de théâtre (théâtre pour enfant, théâtre multidisciplinaire, théâtre de création, etc.). Cette sélection théorique est pertinente pour refléter la sélection de cas spécifiques en vue d'étendre les contributions générées par notre recherche à un plus grand bassin d'organisations (Eisenhardt, 1989, p. 537). La sélection théorique effectuée permet au chercheur de « contrôler les variations environnementales » et de « clarifier le domaine des découvertes faites » aux organisations préalablement ciblées (notre traduction de Eisenhardt, 1989, p. 537). Nous pensons ainsi que plusieurs compagnies de théâtre se reconnaîtront dans les pratiques du partage du leadership découvertes via cette recherche.

Finalement, le choix d'enquêter sur des compagnies de théâtre montréalaises a été fait dans le but de limiter les dépenses en temps et argent que le déplacement que la

chercheure aurait dû encourir pour rencontrer des compagnies à une distance plus grande. Cependant, cette restriction géographique n'enlève nullement de pertinence aux résultats obtenus puisque la majorité des compagnies de théâtre québécoises se trouvent à Montréal.

3.3 Stratégie de recherche et moyens : étapes entreprises

Le tableau 3.4, à la page suivante, montre toutes les étapes qui ont structuré ce projet de recherche. Nous nous sommes inspirée du devis de recherche en huit étapes de Gagnon (2005) pour présenter notre cheminement.

3.4 Recrutement des cas et collecte de données

Dans cette section, nous discuterons de la démarche entreprise pour la collecte des données pertinentes pour l'analyse, de comment nous avons recruté nos cas, du type d'entrevues entreprises, du guide d'entrevue et des questions posées à nos répondants, ainsi que du type de données collectées. Pour assurer la confidentialité à nos répondants, nous avons donné des pseudonymes à toutes les organisations rencontrées ainsi qu'à leurs intervenants. Seules les fonctions sont demeurées inchangées. L'anonymat ne peut être complet, étant donné la petitesse du milieu : ainsi, certains experts pourraient avoir une idée des organisations et intervenants rencontrés. Néanmoins, nous jugeons avoir atteint un degré de confidentialité acceptable en suivant les exigences éthiques telles que dictées par le comité à l'éthique de l'UQÀM, dont nous avons obtenu un certificat d'éthique (voir annexe IX pour le certificat d'éthique).

Tableau 3.4 : Étapes de la recherche

Étapes	Description	Dates
1. Établir la pertinence	La pertinence de cette recherche a été justifiée par la revue de littérature. Le caractère exploratoire et la méthode de l'étude de cas multiples ont été jugés pertinents et ont été justifiés à la section 4.1	-
3. Établir la véracité des résultats	Voir à la section 4.6 pour nos arguments sur la crédibilité et la véracité des résultats pour notre type de recherche.	-
3. Préparation	Réalisation d'une revue de littérature pour soulever les manques à combler grâce à cette recherche	Hiver 2013
	Détermination de la question de recherche et de la méthode de recherche appropriée (l'étude de cas multiples).	Hiver 2013
	Élaboration d'un guide d'entrevue à partir de quelques concepts vitaux	Hiver 2013
4. Recrutement des cas (voir section 4.4.1)	Contact avec Jacques Jobin de l'ACT, notre intermédiaire auprès des compagnies de théâtre	Mars 2013
	Exécution d'un cas pilote pour tester le guide d'entrevue avec un directeur d'une compagnie de théâtre de la relève.	Avril 2013
	Affinage du questionnaire par rapport à la rétroaction du directeur	Mai 2013
	Courriel envoyé aux directeurs de ces compagnies (annexe IIII)	Mai 2013
	Réponses des directeurs et prise de rendez-vous	Été 2013
5. Collecte des données	Rencontres avec les directeurs de théâtre lors de l'été 2013 (voir section 4.4 pour plus de précision sur la méthode utilisée pour recueillir les données)	Été 2013
	Recueil d'informations médiatiques et de documents organisationnels pour bonifier notre connaissance des compagnies (voir annexe V pour voir les différentes données recueillies dans chaque compagnie).	Été 2013
6. Traitement des données	Transcription des entrevues en verbatim : - Une personne de confiance a été engagée à cette étape pour nous aider à la retranscription des entrevues. Cette personne a signé un contrat de confidentialité (voir en annexe VI le contrat).	Été et automne 2013
	Codage avec Nvivo, un logiciel de traitement des données qualitatives	Automne 2013 et Hiver 2014
7. Interprétation des données :	Utilisation d'une analyse intracas et d'analyses intercas. (voir section 4.5 pour plus de précision sur cette méthode d'analyse)	Hiver 2014 et été 2014
8. Diffusion des résultats :	Écriture de ce mémoire. Potentielle diffusion de ses résultats dans la communauté de recherche et de pratique.	Été 2014 Automne et Hiver 2015

3.4.1 Recrutement des cas

Nous avons choisi le milieu théâtral pour notre terrain de recherche non seulement pour sa pertinence en lien avec le phénomène à l'étude, mais également parce que nous étions familière avec son langage et son écologie pour y avoir œuvré en tant qu'actrice amateur, auteure et gestionnaire. Cette connaissance du milieu a grandement accéléré nos démarches pour recruter des cas.

Nous avons débuté par contacter Jacques Jobin, coordonnateur de l'association des compagnies de théâtre (ACT), qui a répondu à nos différentes interrogations en lien avec notre recherche. Il a également pu nous aiguiller sur les compagnies qui seraient les plus riches à analyser pour nos besoins. Ces informations en main, nous avons ensuite épiluché les sites des différents Conseils des arts (Montréal, Québec, Canada) pour faire ressurgir les compagnies ayant une certaine reconnaissance dans le milieu et qui ont obtenu des subventions au courant des trois dernières années. Cette analyse préliminaire nous a permis de créer une banque de données au sujet de vingt compagnies théâtrales seniors et de dix compagnies intermédiaires. Nous avons contacté par courriel ces 30 compagnies (voir le courriel d'invitation à l'annexe III) et parmi celles-ci, nous avons choisi celles dont tous les directeurs nous avaient assurés de pouvoir participer à notre étude pendant l'été.

Avant d'effectuer notre première entrevue officielle, nous avons pris la peine de tester notre guide d'entrevue au préalable avec un directeur d'une compagnie de théâtre de la relève. Les échanges avec ce dernier nous ont permis de clarifier certaines questions ou d'adapter notre langage au jargon théâtral. Comme notre connaissance du milieu était relativement bonne, peu de changements ont été apportés au questionnaire, mais cette confirmation avec le directeur nous a tout de même préparé pour la prochaine étape : la réalisation de nos entrevues.

Dans chacune des compagnies sélectionnées, nous avons tenté de rencontrer tous les directeurs de la codirection afin de garantir que tous les côtés de l'équipe de direction soient entièrement représentés. Au tableau 3.5, nous avons répertorié les différentes compagnies rencontrées, leurs intervenants ainsi que le rôle de ces intervenants.

Tableau 3.5 : Tableau récapitulatif des compagnies et intervenants rencontrés

NOM FICTIF DES COMPAGNIES	NOMS FICTIFS DES INTERVENANTS	TITRES OFFICIELS
Théâtre Solaris	Ginette Paul Christian Denis*	Directrice administrative Directeur général Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Râpé	Ron Pierre Caroline*	Directeur artistique Directeur administratif Directrice des communications
Théâtre Cathéter	Stéphanie France Michel Éric	Directrice générale Codirectrice artistique Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Totem	Fabienne François-Charles	Codirectrice artistique Codirecteur artistique
Théâtre Race de Monde	Dorian Cédric	Codirecteur artistique et général Codirecteur général et directeur administratif
Théâtre le Troupeau	Sébastien Fred Julie	Codirecteur artistique et général Codirecteur artistique et directeur administratif Codirectrice artistique
Productions Invincibles	Hugo Olivier Jacob	Codirecteur artistique Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Pile ou face	Thérèse Pascal Daphnée*	Directrice artistique et générale Collaborateur artistique Adjointe administrative

*Individus non interrogés

Cependant, dans trois cas, certains membres de l'équipe de direction n'ont pu être interrogés. Le premier cas est celui du Théâtre Solaris où le deuxième directeur artistique était en processus de prendre sa retraite et était indisponible pour une

rencontre. Le second cas est celui du théâtre Râpé où la directrice des communications était en congé de maladie. Finalement, le troisième cas est celui du théâtre Pile ou Face où l'adjointe administrative venait de quitter l'organisation. Enfin, dans un quatrième cas, nous avons réussi à aller chercher un directeur qui n'était plus dans la compagnie au moment de nos entrevues. Comme les codirecteurs nous parlaient souvent de ce troisième coéquipier et étant donné que celui-ci avait joué un rôle important dans la compagnie même s'il avait quitté la compagnie lors de notre passage, nous avons pris la décision de tout de même le contacter pour une entrevue afin de corroborer les propos de ses collègues (cas de Race de monde).

3.4.2 Entrevues semi-dirigées

Comme la perspective de la pratique mise sur la réflexivité des praticiens, nous croyons qu'une méthode recueillant directement leur témoignage est une bonne façon d'initier un dialogue entre les chercheurs et les praticiens. De cet échange, résultent de nouvelles connaissances pour la recherche et une réflexion des praticiens sur leurs pratiques. L'entretien comme élément central de collecte de données correspond à l'importance que nous accordons à l'expérience de gestion des individus. Nous croyons que ceux-ci sont pleinement en mesure de parler de ce qu'ils font, de comment ils le font et de pourquoi ils le font. Nous sommes donc allée capter l'essence de leurs actions via des entrevues semi-dirigées de quelques heures, lors desquelles nous avons gardé un esprit ouvert pour capter le mieux possible leur univers. Nous aurions pu faire le choix d'observer les équipes en action, mais non seulement l'observation dégage un grand nombre de données à trier (donc exige beaucoup de temps de traitement, alors que nous avons déjà huit cas à analyser), celle-ci n'offre pas non plus un spectre assez large des pratiques organisationnelles.

Nous souhaitions obtenir un portrait des habitudes développées dans le temps et non une photo restreinte des pratiques lors de notre passage.

Des entrevues semi-dirigées ont donc été entreprises dans huit troupes de théâtre seniors et intermédiaires montréalaises. Les entretiens ont duré entre une à deux heures. Nous avons cherché à obtenir un récit le plus complet et riche possible tel que recommandé par Eisenhardt (1989), en demandant aux participants de nous décrire leurs rôles et responsabilités au quotidien ainsi qu'au sein d'un projet précis. Étant donné que ces organisations sont structurées par projets, celui-ci constitue le quotidien de nos leaders. En leur demandant de décrire leurs responsabilités globales de leader, mais également au sein d'un projet spécifique, nous avons été apte à extraire ce que font réellement ces derniers au quotidien et non la vision idéalisée ou décontextualisée de leur travail.

Inspirée par la perspective de la pratique, nous avons structuré notre guide d'entrevue pour que nos leaders nous parlent de leurs rôles et leurs responsabilités au sein de la compagnie (voir annexe VI pour le guide d'entrevue complet). Selon Spillane, Halverson et Diamond (2007) : « Pursuing a task-centred approach, grounded in the functions of leadership (...), offers a means of accessing leadership practice. » (p.13) Ce dernier a mis sur pied un modèle pour appréhender une recherche basée sur la perspective de la pratique du leadership distribué qui demande de considérer quatre notions clés : 1- les tâches et fonctions du leadership, 2- la promulgation de ces tâches 3- la distribution sociale de la promulgation de ces tâches, et 4- la distribution situationnelle de la promulgation de ces tâches. Les deux premières étapes de ce modèle consistent à décrire les rôles et responsabilités des leaders et de voir comment ceux-ci sont joués au jour le jour. Les deux dernières étapes, quant à elles, demandent de considérer l'interdépendance de ces responsabilités entre les différents leaders et le contexte.

La question de recherche de nature assez large « comment le partage du leadership s'organise-t-il au sein d'un leadership pluriel au sommet d'une organisation », nous permet ainsi de garder l'esprit ouvert à la découverte. Selon Eisenhardt (1989), « la recherche visant l'élaboration de théorie doit commencer le plus près possible de cet état idéal où aucune théorie n'est considérée et où il n'y a pas d'hypothèses à tester (...) tenter d'approcher cet idéal est important puisque les préconceptions théoriques ou les propositions préconçues pourraient biaiser et limiter les découvertes » (notre traduction, p. 536). Toutefois, nous avons établi une orientation plus précise en concentrant notre discussion avec les participants autour des thèmes de rôles et responsabilités afin de focaliser les entretiens et d'extraire les pratiques concrètes du partage du leadership. C'est également de cette façon que Mintzberg (1979) procède : « Peu importe la petitesse de notre échantillon ou l'étroitesse de notre intérêt, nous avons toujours tentés d'entrer dans les organisation avec une orientation bien précise – pour collecter des données spécifiques de manière systématique » (notre traduction, p. 585). Nous avons donc utilisé les grands thèmes de rôles et responsabilités pour démarrer et susciter la conversation avec chacun de nos répondants. Voici ce que nous entendons par rôle et responsabilité dans le cadre de ce mémoire :

- **Rôle :** Le rôle est ici identifié comme appartenant à un titre, à une fonction, à un chapeau que l'individu porte (ces termes ont par ailleurs été utilisés de façon interchangeable dans ce mémoire et dans les entrevues). Mintzberg (1984), dans son étude sur le manager au quotidien, établit un lien direct entre une « position identifiable » et un « ensemble organisé de comportements appartenant à ce poste » (p. 65).

- **Responsabilités :** Au terme responsabilité est souvent attribué le concept d'imputabilité. Être responsable, c'est se commettre, s'engager à effectuer une tâche. En cas d'échec ou de problème, le responsable doit réparer sa faute. Alors que le rôle est plus global, la responsabilité est davantage liée au travail à accomplir. Les termes « tâches » et « responsabilités » ont d'ailleurs été utilisés de façon interchangeable lors des entrevues. Pour cette recherche, les responsabilités nous permettront de saisir plus finement ce que font réellement les leaders dans leur quotidien ainsi que leurs actions individuelles.

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a donc été construit en utilisant ce vocabulaire (voir annexe VII). Des questions ont été posées afin de couvrir la description des tâches et responsabilités exécutées par le répondant, celles exécutées par son codirecteur, ainsi que les attentes de ces derniers vis-à-vis leur alter ego. Nous avons amené nos répondants à nous parler de leurs interventions autant au niveau organisationnel que projet afin d'obtenir une variété d'angles et de représenter la totalité de leurs actions au quotidien.

Il est également à noter que ce guide d'entrevue a été créé pour assurer une certaine uniformisation des entrevues réalisées et afin de garder en mémoire les différents éléments importants à aborder avec l'interviewé. Cependant, nous avons fait un effort de mémorisation et de compréhension de ces éléments afin de mener l'entrevue de façon flexible. Par conséquent, les questions suivaient le cours de l'entretien et n'ont pas nécessairement été posées toujours dans le même ordre que dans le guide présenté en annexe VII. Selon Beaud (1996) :

Le guide d'entretien peut changer la relation d'enquête. Il confère notamment un caractère officiel et presque scolaire à la situation d'entretien qui la fait ainsi se rapprocher de la passation d'un examen (...) surtout, elle coupe court à toute possibilité de libération de parole de la part de l'enquêté ; or un des ressorts les plus sûrs de l'entretien ethnographique, « non directif », consiste justement dans la possibilité qu'il offre de faire s'enchaîner les idées, de faire couler le locuteur selon sa pente (...) Or la succession de questions empêche que se déclenche une dynamique de l'entretien (p. 240)

Nous souhaitions ainsi éviter d'entretenir une relation trop formelle avec nos participants afin que ces derniers se sentent à l'aise de s'exprimer sans avoir l'impression d'être analysés ou évalués. Le guide n'étant utilisé qu'à la fin de l'entrevue pour vérifier que tous les points avaient été abordés.

3.4.3 Données collectées

Les données recueillies lors des entrevues ont été notre principale source d'information. Des données médiatiques (articles de journaux, site internet) ainsi que de la documentation organisationnelle telle que des organigrammes ou descriptions de tâches ont également été collectées. Cependant, comme notre recherche concerne principalement de petites compagnies, certaines informations étaient impossibles à obtenir. Certaines compagnies, par exemple, n'avaient pas de site web ou n'avaient pas fait l'objet d'une couverture par les médias. Plusieurs des organisations interrogées n'avaient pas de description des tâches de chacun ou d'organigramme et fonctionnaient de façon très organique avec très peu de « paperasse organisationnelle ». Voir l'annexe V pour savoir quelles données ont pu être recueillies pour quelle compagnie.

3.4.4 Déroulement des entretiens

Les entretiens ont été enregistrés grâce à un support numérique et transcrits ensuite sous forme de verbatim. Des notes manuscrites ont été prises lors de toutes les entrevues. Celles-ci ont permis à la chercheuse de décrire les lieux, l'ambiance, le ton employé par les enquêtés ou toute autre information non disponible uniquement via un enregistrement verbal. Ces notes manuscrites servaient également pour relever nos impressions sur ce qui a été discuté lors de l'entrevue (les sujets et enjeux qui semblaient importants pour le répondant, les sujets et enjeux qui se répétaient ou différaient par rapport aux entrevues précédentes, etc.) Selon plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Miles *et al.*, 2014), les mémos sont aussi une façon de concrétiser la pensée dans un processus ininterrompu. Ainsi, la rédaction des mémos en dehors des entrevues, par exemple, nous donnait l'occasion de poursuivre la réflexion et l'interprétation de nos entretiens. Ils permettent donc de faire un aller-retour entre collecte et analyse des données. Cet entrelacement entre collecte et analyse est bénéfique selon Eisenhardt (1989) : « faire chevaucher l'analyse des données avec la collecte des données permet non seulement au chercheur de prendre de l'avance dans son analyse, mais de manière encore plus significative, permet aux chercheurs de profiter d'une collecte de données flexible » (notre traduction, p.539). Ces notes ont aussi servi de copie de sauvegarde en cas d'un problème technique avec le support numérique⁵.

⁵ D'ailleurs avec l'entretien du directeur artistique du théâtre Solaris, lors du transfert entre l'enregistreuse et l'ordinateur, le fichier s'est corrompu et n'a pu être utilisé pour la retranscription. Dans ce cas, les notes manuscrites ont été utilisées pour créer un compte rendu de l'entretien (plutôt qu'un verbatim).

3.5 Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en plusieurs temps, tel que prescrit par Eisenhardt (1989), via une analyse intracas et des analyses intercas. Plusieurs phases successives de codage de type semi-émergent ont été nécessaires pour faire naître les différents concepts.

3.5.1 L'analyse intracas

La première étape a ainsi été de créer des verbatims à partir de chacune de nos entrevues pour nous permettre de construire une histoire basée sur chaque cas (voir section 4.1). Cela signifie la retranscription de nos 21 entrevues qui a généré 703 pages à coder. Nous avons ainsi pu mettre en contexte nos huit compagnies en nous basant sur les entrevues, mais en analysant également les informations sur différents supports (articles de journaux, organigramme de la compagnie, sites internet, etc.). À cette étape, nous avons donc fait une analyse intracas.

L'analyse intracas est définie ainsi par Eisenhardt (1989) : « l'analyse intra-cas implique typiquement le développement d'une description écrite détaillée de chaque cas pour chaque site » (notre traduction, p.540) Cette « description détaillée de chaque cas est centrale pour générer des intuitions », selon Gagnon (2005; p.85). Elle nous a aussi donné une première base de comparaison pour comprendre quels acteurs étaient impliqués dans le leadership, mais surtout, quelles configurations le partage du leadership pouvait prendre dans le temps et dans l'espace. Chaque cas a été présenté selon la même structure afin de faciliter le travail futur de comparaison des sites : 1. Une brève description du mandat et de l'histoire de la naissance de la compagnie, 2. l'évolution de la structure de leadership depuis le début jusqu'à

aujourd'hui décrite et présenté sous forme d'organigrammes évolutifs, 3. La configuration du partage du leadership lors de la rencontre décrite de façon plus détaillée. Le résultat de cette première étape nous a permis de voir l'étendue des possibilités de configurations du partage du leadership de ces équipes puisqu'aucune d'entre elle n'était organisée de la même façon.

3.5.2 L'analyse intercas

Ensuite, une deuxième étape consistait à faire une analyse intercas à l'aide du logiciel *NVivo* sur toutes les entrevues. Cette deuxième étape de lecture des entrevues consistait à coder les passages selon ce qui était dit dans l'entrevue et non pas selon des catégories ou construits préétablis. Cette technique a été privilégiée afin de faire émerger les données en correspondance avec le style de notre recherche qui est exploratoire. Tous les passages ont ainsi été codés, même ceux qui ne semblaient pas en lien avec le thème de la recherche. Au fur et à mesure que ce premier effort de codage transversal s'opérait, nous étions capable de distinguer des thématiques similaires d'une entrevue à l'autre que nous nommions alors selon le même code. Le premier effort terminé, nous avons vu apparaître des traits communs entre les codes. Nous avons remarqué que nos codes pouvaient être regroupés selon trois axes⁶ :

- les codes qui étaient associés aux individus, à leurs rôles et à leurs responsabilités ;
 - les codes qui exprimaient davantage comment la relation était vécue et s'opérait au quotidien ;
 - les codes qui témoignaient de l'écologie du milieu et de facteurs contextuels.
- (Voir à l'annexe VIII pour un aperçu de l'arbre de nœuds réalisé dans *Nvivo*).

⁶ Certains éléments ne cadraient pas dans ces trois axes et ont été identifiés dans un code nommé « Ambigu » en attente de classement.

Nous sommes alors retournée dans nos entrevues pour les analyser plus précisément en fonction de chaque axe. Pour l'axe individuel, de grandes catégories ont été créées en fonction du rôle formel joué (par exemple : responsabilités du directeur artistique, responsabilités du directeur administratif...). Ces catégories ne dictaient cependant pas le type d'activités réalisées par ces acteurs. Dès qu'une responsabilité liée à un titre était évoquée, nous la classions sous leur catégorie parent respective, tel qu'illustré à la figure 3.2.

Directeur administratif	Directeur artistique
<p>« Pierre s'occupe de la gérance des contrats » « La responsabilité administrative, aussi, c'est tout le suivi » « On a formé Élise, on a formé Véronique. Ben, je dis on, mais c'est Fred. » « etc. »</p>	<p>« Être au front pour représenter la compagnie » « la ligne principale est décidée par le directeur artistique. » « C'est la codirection artistique qui représente publiquement la compagnie »</p>

Au fur et à mesure que certaines responsabilités se répétaient d'entrevue en entrevue, les grandes catégories s'affinaient, se divisaient en sections plus petites, plus précises (voir la figure 3.3).

el

1. Directeur administratif

1.1 Responsabilité :

Gestion des ressources humaines

« Pierre s'occupe de la gérance des contrats »
 « On a formé Élise, on a formé Véronique. Ben, je dis on, mais c'est Fred. »

1.2 Responsabilité:

Faire le suivi des obligations de la compagnie

« La responsabilité administrative, aussi, c'est tout le suivi »

2. Directeur artistique

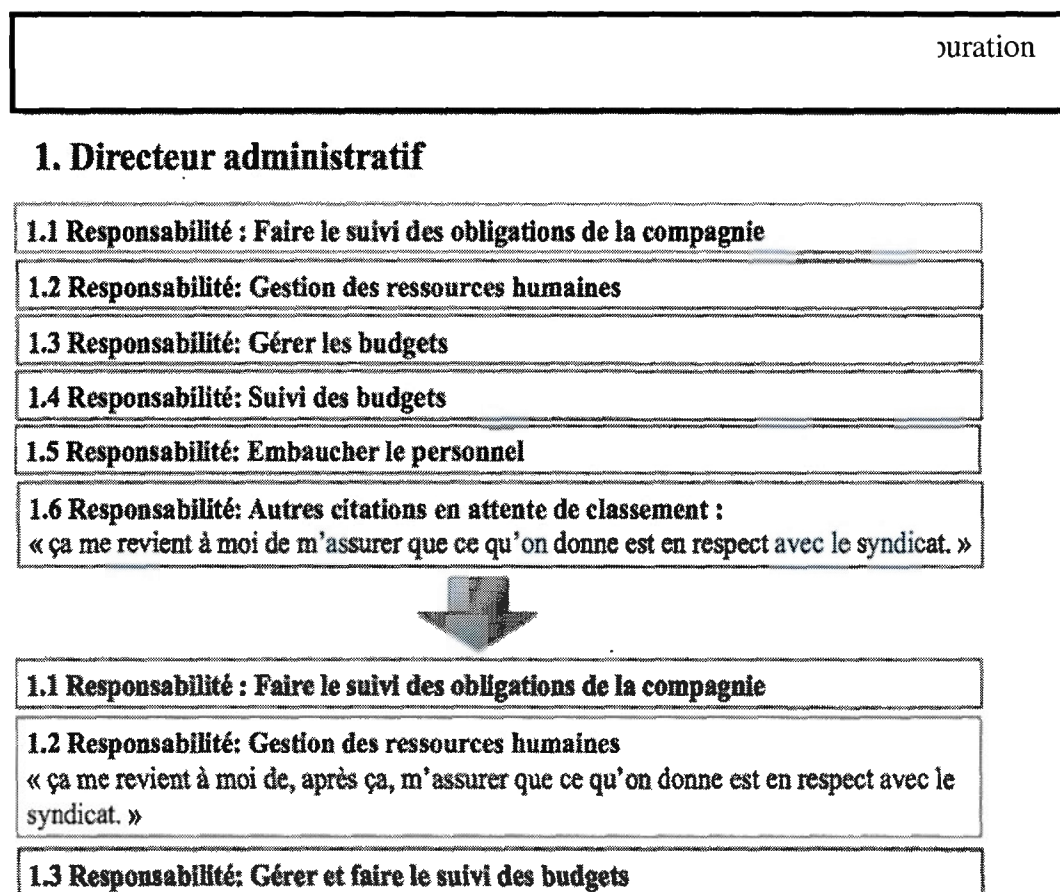
2.1 Responsabilité : Assurer une présence de la compagnie dans le milieu

« Être au front pour représenter la compagnie »
 « C'est la codirection artistique qui représente publiquement la compagnie »

2.2 Responsabilité: Se charger de l'orientation du mandat de la compagnie

« la ligne principale est décidée par le directeur artistique. »

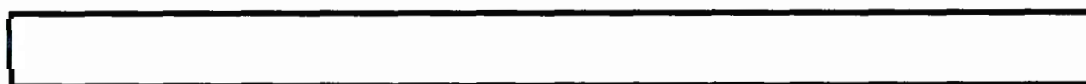
Ensuite, nous avons procédé à une étape d'épuration en repassant au travers les différentes catégories créées afin de nous assurer qu'il n'y ait pas de redondances et que chaque citation se retrouvait au meilleur endroit possible⁷. La révision des sous-catégories a permis de relever des ressemblances entre certaines d'entre elles, ce qui nous a permis de les regrouper. La figure 3.4 illustre ce processus.



⁷ Certaines responsabilités avaient été mises en attente dans la grande catégorie (axe individuel) à l'étape précédente pour voir s'il y aurait, à un moment donné, des recoupements. Ces citations en attentes devaient, à la deuxième étape, être classées. Un travail d'épuration a également été fait à cette étape.

Finalement, en fin de codage, nous sommes revenue sur toutes les entrevues une fois de plus pour nous assurer que le codage prenait bien en compte tous les thèmes dégagés dans les étapes précédentes. Le résultat de ces étapes de codage aura été une définition des rôles de chaque participant et la mise sur pied d'une liste complète des responsabilités qu'ils exécutaient au jour le jour dans leur compagnie (voir tableau 3.6 à la page suivante pour un exemple de codage final pour cet axe). C'est ainsi que nous avons pu considérer de manière micro les actions des leaders. Cette étape nous a également permis de nous familiariser avec les données et d'avoir une première impression des thématiques cruciales évoquées par nos participants, que nous avons pu relever par des mémos pour les conserver en mémoire pour la prochaine étape.

L'étape suivante consistait à retourner dans nos entrevues pour réviser l'axe plus relationnel. La dynamique de la relation devait alors être décortiquée. Étant donné les deux premiers efforts de codage réalisés aux étapes précédentes, cette étape a été plus rapide. À la fin de la première étape de codage émergent, nous avons regroupé tous les codes en lien avec les relations entre les membres des équipes, sous un même chapeau. À cette étape-ci, nous avons repassée à travers nos 21 entrevues pour y classer les passages pertinents en ayant un regard porté uniquement sur cet aspect. La figure 3.5 donne un exemple de codage selon cet axe.



**Codes pour les pratiques du partage du leadership selon les impressions du
codage précédent (relevé dans les mémos)**

1.1 Relais

« Je peux prendre, tout d'un coup, les responsabilités de direction artistique pis le laisser tranquille dans sa salle de répétition. J'en récupère plus pis on se fait ces passes-là. »

« Regardes, tu les as faites les dernières fois, je vais les faire, là. J'ai plus de temps, ces temps-ci »

1.2 Fusion

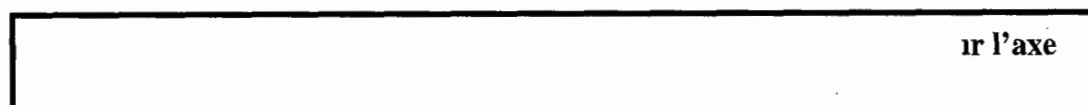
« Je ne me rappelle pas d'aucun cas où une décision n'a pas été prise sur une base partagée. »

« C'est à ce niveau-là qu'on travaille beaucoup ensemble »

Tableau 3.6 : Exemple de codification finale

Code	Exemple de citations codées
1. Responsabilité de la direction administrative :	
1.1 Gérer les ressources humaines	« Pierre s'occupe de la gérance des contrats » (Ron, Théâtre Râpé) « Fred a formé Éli, Véro. » (Julie, Le Troupeau)
1.2 Faire le suivi des obligations de compagnie	« J'ai la responsabilité que la compagnie rencontre toutes ses obligations d'ordre administratives. » (Ginette, Théâtre Solaris) « La responsabilité administrative, c'est tout le suivi, tout le côté clérical des remises... » (Thérèse, Théâtre Pile ou face)
1.3
2. Responsabilité de la direction artistique :	
2.1 Assurer une présence de la compagnie dans le milieu	« Être au front pour représenter la compagnie » (France, Théâtre Cathéter) « c'est le directeur artistique qui représente publiquement la compagnie au niveau du milieu. » (Ron, Théâtre Râpé)
2.2 Se charger de l'orientation du mandat de la compagnie	« La ligne principale est prise par le dir. artistique » (Éric, Cathéter) « On a un mandat et à chaque production, il est à redéfinir. La direction artistique sert à ça » (Jacob, Productions Invincibles)
2.3
3. Responsabilité de la direction générale	
3.1 Assurer la coordination interne de la compagnie	« La direction générale, c'est elle qui voit au bon fonctionnement de l'ensemble de la compagnie. Donc, avec les employés, avec les différents départements... » (France, Théâtre Cathéter) « S'assurer que tous les, les départements premièrement, travaillent ensemble dans le même but » (Fred, Théâtre le Troupeau)
3.2 Mettre en branle la stratégie de développement de la compagnie	« Je m'occupais des projets de développement à long terme. » (Cédric, Théâtre Race de Monde) « Je pense que le souhait (de créer le poste de direction générale) était vraiment de créer un poste qui (...) permette d'avoir un peu de recul (...) d'essayer de réfléchir plus activement et de l'interne à comment la compagnie peut se développer. » (Paul, Théâtre Solaris)
3.3

Ce codage des entrevues avec une vision orientée « relation » et « dynamique de partage » nous a également permis de faire ressortir de nouvelles catégories non envisagées auparavant, tel que illustré à la figure 3.6.



**Codes pour les pratiques du partage du leadership selon les impressions du
codage précédent (relevé dans les mémos)**

1.1 Relais

« Je peux prendre, tout d'un coup, les responsabilités de direction artistique pis le laisser tranquille dans sa salle de répétition. J'en récupère plus pis on se fait ces passes-là. »

« Regardes, tu les as faites les dernières fois, je vais les faire, là. J'ai plus de temps, ces temps-ci »

1.2 Fusion

« Je ne me rappelle pas d'aucun cas où une décision n'a pas été prise sur une base partagée. »

« C'est à ce niveau-là qu'on travaille beaucoup ensemble »

++ 1.3 Consultation

« Je demande beaucoup l'opinion des autres aussi »

« On est des conseillés. »

Ajout d'une
catégorie
découverte
lors du
codage

Après le codage, nous avons créé des catégories et regroupé les codes similaires découverts. Une fois les catégories terminées et épurées, nous avons à nouveau considéré toutes les entrevues pour nous assurer de l'uniformité de l'attribution des codes aux passages. Le tableau 3.7 montre un exemple de ce à quoi notre codage au niveau relationnel ressemblait au final.

Tableau 3.7 : Exemple de codification finale de l'axe relationnel

Code	Citations
1. Pratiques du partage des responsabilités	
1.1 Relais	<p>« Souvent, quand on a des projets personnels, on ne se retrouve pas dans la création en même temps, dans le <i>rush</i> en même temps. Je peux prendre, tout d'un coup, les responsabilités de direction artistique pis le laisser tranquille dans sa salle de répétition. J'en récupère plus pis on se fait ces passes-là. » (Dorian, Théâtre Race de Monde)</p> <p>« Je dirais qu'il y a des cycles de temps. On se dit « Regardes, tu les as faites les dernières fois, je vais les faire, là. J'ai plus de temps, ces temps-ci » « OK! Super! » On essaye de se passer ça parce que personne n'aime vraiment ça tant que ça faire ça. » (Hugo, Productions les Invincibles)</p>
1.2 Fusion	<p>« Chacun amène son point de vue en connaissance de cause et ensuite la décision elle est prise quand même collégialement. (...) Je ne me rappelle pas d'aucun cas où une décision n'a pas été prise sur une base partagée. » (Paul, Théâtre Solaris)</p> <p>« Ce sont des décisions qui sont prises, qui doivent fonctionner de concert avec l'administratif, parce que c'est bien beau d'avoir des rêves, mais il y a aussi la réalité et donc, c'est à ce niveau-là qu'on travaille beaucoup ensemble » (Pierre, Théâtre Râpé)</p>
1.3

Nous avons enfin suivi les mêmes étapes pour les codes contextuels. Ainsi, cette analyse nous aura donné l'opportunité d'observer le phénomène à travers deux angles différents (celui des individus et celui des relations entre les individus au sein d'une même équipe) tout en gardant bien en vue le contexte dans lequel le phénomène était observé. Le tableau 3.8 synthétise les différentes étapes du codage.

Tableau 3.8 : Synthèse des étapes du codage

Étapes	Description de l'étape
1. Analyse intracas	Construction d'histoire liée à notre thématique sur chacun des cas
2. Analyse intercas	
2.1 Codage émergent	Pour chacun des cas, coder tout ce qui est dit (« bottom up », faire émerger des codes de l'entrevue).
2.2 Reconnaissance d'axes	Les différents codes sont regroupés selon les traits qu'ils ont en commun. Pour notre recherche, trois axes ont été identifiés : individuel, relationnel et contextuels.
2.3 Révision des entrevues selon l'axe spécifique (individuel, relationnel, contextuel)	Repasser à travers toutes les entrevues pour s'assurer que tous les éléments liés à l'aspect individuel présent dans les entrevues sont codés. Pour cette section, nous avons trié les responsabilités mentionnées selon le rôle.
2.4 Regrouper \ Épuré	Regrouper les responsabilités similaires sous un même code.
2.5 Uniformiser	Repasser à travers les entrevues pour assurer que tout a été codé de la même façon et s'assurer que chaque citation est sous le meilleur code.
2.6 Répéter pour chacun des axes	

L'analyse intercas ne s'est pas arrêtée pas au codage, celui-ci constituant la première vague d'analyse qui nous a permis de dévoiler un premier portrait du phénomène. Les données ainsi recueillies ont ensuite dues être interprétées par la chercheure à l'aide de différents outils.

Avec les multiples données analysées par le codage, il nous a fallu en faire sens et cela s'est fait grâce à un effort de comparaison des compagnies entre elles. Plusieurs techniques ont été utilisées dans le temps, telles que la mise sur pied de matrices comparant les niveaux individuels et relationnels et plaçant les compagnies sur des axes et dans des quadrants, la figure des équipes, le résumé, en quelques mots, de la

pensée sous forme de plan, l'exécution de tableaux synthèses... Ces outils ont une contribution sur un autre plan puisque, selon Miles *et al.* (2014) :

displaying your condensed data in a systematic way has immense consequences for your understanding. It requires you to think about your research questions and what portions of your data are needed to answer them ; it requires you to make full analyses, ignoring no relevant information ; and it focuses and organizes your information coherently (p.108)

Certaines de ces techniques nous ont menées à des culs-de-sac, mais ont stimulé notre réflexion sur le phénomène. Ce cheminement analytique a engendré des retours en arrière fréquents, des itérations « cruciales », selon Miles *et al.* (2014) en ce qu'elles permettent l'évolution de la pensée.

3.5.3 Traitement des données

Afin de rendre digestes les différents résultats obtenus, nous avons tâché de les représenter le plus possible sous forme de tableaux et matrices synthèses, tel que recommandé par Miles *et al.* (2014). L'effort mis sur ces matrices et tableaux nous a aidé à mieux comprendre le phénomène et à l'interpréter de différentes manières, tel qu'indiqué ci-dessus.

3.6 Qualité et éthique de la recherche

Après avoir décrit les étapes qui ont structurées méthodologiquement notre recherche, nous terminerons la section méthodologie en dévoilant les techniques et moyens utilisés pour garantir la qualité de notre recherche. Étant donné notre appartenance au paradigme de la construction sociale, nous abondons dans le sens des partisans de la

position interprétative et constructiviste qui affirment que les critères empruntés à la recherche quantitative, tels que la validité interne et externe sont extrinsèques à la nature qualitative de leurs recherches. Ainsi, bien que Yin soit la source la plus utilisée pour justifier la qualité de l'étude de cas, son approche positiviste contraste avec la philosophie de notre recherche constructiviste inspirée de la perspective de la pratique. Selon Alexandre (2013), Yin propose « une démarche analytique déductive dans le sens où il balise les frontières du cas et assurent la reproductibilité des résultats issus de la recherche » (p. 28). Étant donné que notre recherche utilise une façon plus émergente de produire du savoir, nous avons tendance à plutôt utiliser les moyens proposés par Merriam (1995) et Miles *et al.* (2014) pour assurer la qualité de notre recherche en nous basant sur les cinq catégories définies par Miles *et al.* (2014) : 1-objectivité ou confirmabilité, 2-fiabilité ou vérifiabilité, 3-validité interne, crédibilité ou authenticité, 4-validité externe, transférabilité ou compatibilité, 5-utilisation, application ou capacité à orienter l'action.

3.6.1 Objectivité ou confirmabilité

Miles *et al.* (2014) définissent ce critère comme la « neutralité relative et la liberté raisonnable d'une méconnaissance de ses propres biais en tant que chercheur » (notre traduction de Miles *et al.*, 2014, p. 311). Dans une recherche qualitative, le jugement du chercheur est inévitable. C'est d'ailleurs la créativité et la capacité d'interpréter de ce dernier qui amène des résultats intéressants et innovants. Cependant, celui-ci doit prouver que les résultats de ce travail créatif ne sont pas farfelus, mais plutôt obtenus de façon rigoureuse tout en représentant la réalité observée et non les biais et envies du chercheur. Ici, nous avons tâché d'avoir une réflexivité sur nos biais afin d'éviter que ces derniers affectent nos résultats. En prenant connaissance de ces biais, nous pouvons avoir un certain détachement par rapport à ceux-ci ce qui nous permet de

déceler lorsqu'ils interfèrent dans notre raisonnement et ainsi rectifier le tir. Cette réflexivité est ensuite vérifiable puisque nous avons décrit en détail comment nous sommes parvenue à ces résultats permettant non seulement à un lecteur de comprendre les étapes (via des tableaux synthèses et matrice...), mais aussi à un autre chercheur de faire un audit et d'arriver aux mêmes conclusions (voir dans le tableau 3.9 les moyens que nous avons utilisés pour cette recherche).

Tableau 3.9: Application des critères d'objectivité ou confirmabilité

Techniques	Description de la technique	Notre application
Transparence	« Statement of researcher's experiences, assumptions, biases, presenting the orientation, biases and so on, of the researcher at the outset of the study. This enables the reader to better understand how the data might have been interpreted » (Merriam, 1995; p.55)	Nos expériences en théâtre ont facilité l'accès au terrain en plus de nous donner une connaissance du langage et du milieu à l'étude. L'objectif de notre recherche était orienté par notre désir d'œuvrer dans ce milieu plus tard. Cela aurait pu faire en sorte que nous hésitions à poser des questions embarrassantes pour les directeurs ou que nous analysions les données de sorte à ne faire ressurgir que des faits embellissant. Lors des entrevues, cette volonté de plaire nous a été bénéfique en ce que nous trouvions une façon de poser les questions plus dérangeantes avec tact. Le phénomène choisi était bien vécu et n'a pas vraiment suscité de malaises ou tensions. Ce risque de biais nous restait cependant en tête afin d'avoir une réflexivité sur nos actions et paroles.
Description des méthodes et procédures employées	“we can follow the actual sequence of how data were collected, processed, condensed/transformed, and display for specific conclusion drawing” (Miles <i>et al.</i> , 2014, p.311)	Nous avons tâché de décrire minutieusement, aux sections 3.3, 3.4 et 3.5, les étapes méthodologiques qui ont structuré la collecte et l'analyse de nos données. Nous avons également pris soin de rendre digestes notre cheminement et nos résultats sous forme de tableaux résumés, d'images ou de matrices.
Audit trail	« (...) the investigator must describe in detail how data were collected, how categories were derived, and how decisions were made throughout the inquiry » (Merriam, 1995; p.56)	- Dans la section méthodologie, voir les étapes de notre recherche ainsi que la façon dont nous sommes arrivées aux résultats. - Le logiciel NVivo est une banque de données qui nous a permis de centraliser de façon intelligible nos informations. Un autre chercheur voulant recréer l'analyse y trouverait l'information nécessaire pour le faire.

3.6.2 Fiabilité, vérifiabilité ou cohérence

Selon Miles *et al.* (2014), il s'agit ainsi de constater la congruence entre la question de recherche et les moyens utilisés pour arriver aux résultats. Merriam (1995) empruntera plutôt le terme de Lincoln et Guba (1986), celui de « cohérence », qui propose de se questionner plutôt sur si les résultats obtenus sont cohérents avec les données recueillies. Pour ce faire, Merriam (1995) et Miles *et al.* (2014) proposent plusieurs stratégies. Le tableau 3.10 énumère celles que nous avons utilisées dans ce mémoire.

Tableau 3.10 : Application des critères de fiabilité, vérifiabilité ou cohérence

Techniques	Description de la technique	Notre application
Cohérence	La question de recherche est claire, les construits sont bien explicités, les données recueillies sont les bonnes (bonnes ressources rencontrées, au bon moment et au bon endroit)... (notre traduction de Miles <i>et al.</i> , 2014, p. 312)	Nous avons expliqué à la section 2.1, les choix qui ont motivé notre question de recherche et avons démontré en quoi l'utilisation de l'étude de cas multiples était pertinente pour nous (section 3.1.3). Nous avons été chercher des cas selon des critères précis (section 3.2.3), qui nous ont permis de répondre directement à la question étant donné que le phénomène étudié y était bien présent et visible.
Triangulation	« The use of multiple investigator, multiple source of data, or multiple methods to confirm the emerging findings » (Merriam, 1995; p. 56)	Pour chaque cas, nous avons tâché de rencontrer tous les acteurs faisant partie du phénomène étudié afin d'obtenir des résultats qui prennent en considération tous les côtés de la médaille. Seulement certains directeurs n'ont pu être rencontrés à cause de forces lors de notre contrôle. (voir section 3.4.1). Malgré tout, dans tous les cas, nous avons recueilli l'opinion de plus d'une personne. Le regard sur la relation étudiée était donc toujours multiple. Les données que nous avons été cueillir sont ainsi fiables et ont pu engendrer des résultats congruents.
Audit trail	Voir tableau 3.9	Voir tableau 3.9

3.6.3 Validité interne, crédibilité ou authenticité

La question de ce critère est « À quel point les résultats obtenus sont-ils conformes à la réalité? » (notre traduction de Merriam, 1995; p.54). Celui-ci évalue si le chercheur a su éviter le biais appelé « Holistic Fallacy », par Miles *et al.* (2014), qui représente le danger d'interpréter les événements comme plus congruents qu'ils ne le sont réellement. Merriam (1995) ainsi que Miles *et al.* (2014) proposeront plusieurs façons d'appréhender ce critère. Le tableau 3.11, à la page 104, présente celles que nous avons utilisées pour cette recherche.

Comme notre recherche concerne de relativement petites compagnies, certaines informations étaient impossibles à obtenir de façon uniforme, empêchant une triangulation complète, ce qui aurait pu nuire à la qualité des informations obtenues. Certaines compagnies, par exemple, n'avaient pas de site internet ou n'avaient pas vraiment été couvertes par les médias. Plusieurs des organisations interrogées n'avaient pas de description des tâches de chacun ou d'organigramme et fonctionnaient de façon très organique avec très peu de « paperasse organisationnelle ». Cependant, nous avons redoublé d'ardeur pour garantir la qualité des données obtenues via nos entrevues et éviter les biais de ce type de collecte.

Nous avons donc pris soin d'éviter le risque principal associé à l'utilisation des entretiens semi-dirigés comme source principale de données : la dérive intellectuelle qui décrit le fait qu'un interviewé peut affirmer agir d'une façon idéalisée sans nécessairement réellement agir de cette façon dans les faits (Beaud, 1996). Selon Beaud (1996) :

Une des principales difficultés pratiques que rencontre tout intervieweur est la tendance des enquêtés à vouloir prendre de la hauteur, à livrer un témoignage à portée générale, d'un bon niveau, en s'ajustant ainsi à ce qu'ils perçoivent être les attentes de l'enquêteur. (p. 242)

Beaud (1996) affirmera ainsi que des milieux plus intellectuels, comme le corps professoral ou les artistes, ont une « vive réticence à évoquer les pratiques professionnelles les plus banales de leur métier (...) » et « tendent davantage à évoquer des questions « intellectuelles » » (...). (p. 242). Le chercheur doit ainsi redoubler d'efforts pour établir un climat de confiance dans l'optique de réduire l'influence de son statut d'intellectuel avec l'interviewé pour l'amener à le faire réfléchir sur ses propres pratiques. Dans ce contexte, une astuce du chercheur est d'utiliser l'anecdote pour ancrer l'entrevue. L'anecdote est un « levier puissant de l'entretien », selon Beaud (1996), en ce qu'il :

... permet de placer immédiatement l'entretien du côté des pratiques sociales en vigueur dans le milieu enquêté, en faisant revivre une scène sociale vécue où se donne à voir, souvent en détail, un certain nombre de ces pratiques (qui plus est, en facilitant le passage par le locuteur à un style direct par un dialogue fidèlement retracé) (p. 242).

Nous avons donc orienté nos entrevues sur un projet spécifique et sur les gestes concrets que nos interviewés exécutaient dans ce projet. Nous avons également tenté de conserver un esprit en perpétuel questionnement face aux résultats obtenus. Notre objectif était de comprendre le « comment » du phénomène, mais cette compréhension était constamment alimentée par le « pourquoi ». Cette curiosité et attitude d'ouverture contribuent à assurer la validité de nos résultats.

Tableau 3.11 : Application des critères de validité interne, de crédibilité ou d'authenticité

Techniques	Description de la technique	Notre application
La triangulation	« The use of multiple investigator, multiple source of data, or multiple methods to confirm the emerging findings » (Merriam, 1995; p.56)	<ul style="list-style-type: none"> - Nous avons été chercher des données secondaires pour chacun des cas, lorsque cela était possible (articles, document organisationnel, site web...). - Afin d'éviter de n'avoir la réalité que d'une seule personne investie dans le partage du leadership, nous avons tâché de rencontrer tous les directeurs impliqués dans la dynamique du partage. (voir section 3.4.1)
Identifier et expliquer les écarts	La triangulation permet de donner de la force à un résultat. Cependant, si toutes les sources ne corroborent pas un résultat, l'explication de cette différence devient alors ce qui donne de la force à notre recherche. « A good look at the exceptions, or the ends of a distribution, can test and strengthen the basic finding. » (Miles <i>et al.</i> 2014, p. 301)	Lors de notre sélection des cas à étudier, nous avons choisi des cas variés qui détenaient différentes configurations de codirection (voir section 3.2.3). Lors de notre analyse, ces cas ont parfois donné des résultats différents. À chaque fois, nous avons expliqué la raison de ces différences ce qui nous a permis de mieux comprendre le phénomène. Ces différences nous ont donné l'occasion de ne pas tenir certains résultats pour acquis et de pousser notre analyse. Ce sont des éléments importants pour assurer la force de nos résultats.
Description riche du contexte	« Descriptions are context-rich, meaningful and thick » (Miles <i>et al.</i> , 2014, p. 313)	Nous avons bien mis en contexte chacune des entrevues effectuées via des histoires liées aux cas (voir section 4.1). De plus, pour limiter les biais lors de l'analyse et afin d'être fidèles à la réalité discutée, nous avons orienté l'écriture de la section résultats et discussion de sorte que leur voix soit entendue via l'insertion de plusieurs citations. Nous avons gardé bien en tête le contexte du milieu à l'étude et avons fait plusieurs aller-retour entre nos résultats et nos entrevues.
Submersion et engagement dans le milieu d'étude	« Collecting data over a long enough period of time to ensure an in-depth understanding of the phenomenon » (Merriam, 1995; p. 55)	Nous n'avons pu investir à long terme les compagnies interrogées. Par contre, nous nous sommes impliquée de plusieurs façons dans cet univers pour comprendre les enjeux et valeurs qui y sont structurants. Nous avons été voir 10 à 12 pièces de théâtre pendant l'année, avons assisté à plusieurs conférences données par l'ACT, le Conseil des arts de Montréal, etc. De plus, nous avons été active dans plusieurs compagnies de théâtre de la relève au sein de conseil d'administration ou en tant que conseillère bénévole en gestion de projet.

3.6.4 Validité externe, transférabilité ou compatibilité

Ce critère s'interroge sur la capacité de la recherche à s'appliquer à d'autres situations (parfois aussi appelé généralisation de la recherche). La recherche qualitative serait généralisable en terme de théorisation des découvertes puisque ces recherches ont pour objectif de comprendre en profondeur un phénomène. Erickson (1986) propose que d'appréhender le particulier permet de découvrir l'universel selon un principe de leçons apprises. Lors d'une situation nouvelle, chacun se remémore des situations similaires dans son passé pour saisir ce nouvel événement. Même si les conditions et contraintes de l'évènement passé ne sont pas similaires à celui vécu dans le présent, cela sert tout de même de point de référence pour l'individu. Des stratégies peuvent cependant être déployées pour garantir ce critère selon une vision qualitative. Voici celles que nous avons utilisées dans le tableau 3.12 :

Tableau 3.12 : Application des critères de validité externe, transférabilité ou compatibilité

Techniques	Descriptions	Notre application
Description détaillée	« providing enough information description of the phenomenon under study so that readers will be able to determine how closely their situations match the research situation, and hence, whether findings can be transferred. » (Merriam, 1995; p. 58)	La description approfondie du secteur présenté à la section 3 ainsi que la présentation via une histoire des différents cas présentés à la section résultats (section 4.1), permettront aux organisations de se reconnaître. Nous avons aussi décrit à la section 3.2.3, le choix des échantillons sélectionnés.
Multisite design	« The use of several sites, cases, situations, especially those representing some variation will allow the results to be applied to a greater range of other similar situations » (Merriam, 1995; p. 58)	La variété de l'échantillon choisi permet à toute compagnie théâtrale (voire artistique) âgée de plus de cinq ans et ayant une structure plurielle de trouver nos résultats intéressants pour leur compagnie. (Voir section 2.5 pour les contributions de cette recherche). L'analyse de huit cas variés augmente le transfert de notre recherche à d'autres contextes.
Limites	« The report specifies any limits on sample selection and critically examines its ability to generalize to other settings and contexts » (Miles <i>et al.</i> , 2014, p. 314)	Les compagnies de théâtre de type senior et intermédiaires s'identifieront aux résultats de notre recherche. D'autres organisations pluralistes pourront aussi se reconnaître et s'inspirer des résultats obtenus pour leur propre organisation. Finalement, les contributions de cette recherche pourront, dans une moindre mesure, être bénéfiques pour des OBP.

3.6.5 Utilité, applicabilité ou capacité à orienter l'action

Finalement, pour Miles *et al.* (2014), la recherche doit se traduire par des actions constructives sur le terrain. Ils soulèvent également des questions éthiques puisque la recherche doit, dans cette optique d'utilité, éviter de nuire aux participants rencontrés. Ils suggèrent ainsi certaines techniques. Celles que nous avons utilisées se trouvent dans le tableau 3.13 :

Tableau 3.13 : Application des critères d'utilité, applicabilité ou capacité à orienter l'action

Techniques	Descriptions	Notre application
Utilité des découvertes pour les praticiens	Tel que discuté par Wilson (1979), la validité externe est atteinte si les savoirs sont récupérés et utilisés par les praticiens. « The findings are intellectually and physically accessible to potential users » (Miles <i>et al.</i> , 2014, p. 315)	Nous souhaitons, suite à la publication du mémoire, faire une série de conférences dans le milieu du théâtre en collaboration avec l'ACT pour partager ce savoir avec le terrain. Nous souhaitons également nous impliquer sur le terrain dans divers conseils d'administration afin de partager le savoir extrait de cette recherche. La perspective de laquelle s'inspire ce mémoire (perspective de la pratique) est particulièrement intéressante pour cet aspect de la recherche puisqu'elle met un fort accent sur la réflexivité des praticiens.
Éthique	« Value-based or ethical concerns and dilemmas are raised explicitly in the report » (Miles <i>et al.</i> , 2014, p. 315)	Voir section 3.6.6., ci-dessous.

Ainsi, nous avons porté une attention particulière à la rigueur et à la crédibilité de notre recherche. Nous étions consciente qu'une étude qualitative présente certaines particularités qui la rendent précieuse : flexibilité et innovation dans les découvertes. Cependant, nous savions également que les forces de ce type de recherche pouvaient également être ses faiblesses. Par conséquent, nous avons activement cherché à établir un équilibre entre flexibilité, créativité et rigueur. Les différentes techniques énoncées plus haut nous ont aidées dans cette quête et garantissent la qualité de notre recherche.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Dans cette section, nous commencerons par présenter, à la section 4.1, toutes les compagnies rencontrées et ce qui caractérise leur fonctionnement au niveau de l'équipe de direction. Cette première étape, structurée sous forme de petits récits, nous permettra de constater les différentes configurations possibles que peut prendre le leadership pluriel au sommet d'une compagnie théâtrale. Une fois cette investigation individuelle de chacun de nos cas réalisée, nous définirons les rôles des différents directeurs impliqués dans le partage du leadership (section 4.2). Nous décrirons, également les responsabilités associées à chacun de ses rôles selon nos acteurs (section 4.3). Ces deux sections (4.2 et 4.3) permettront de déterminer ce que font au quotidien nos directeurs sous leur rôle respectif et ce qu'ils incluent donc dans leur responsabilité de leader ; responsabilités qu'ils partagent ou non avec leur acolyte(s). Finalement, la dernière section (4.4), fera état des surprises qui ont émergées dans l'élaboration des sections 4.2 et 4.3 et que nous avons choisi de suivre, tel que suggéré par Miles *et al.* (2014; p. 301). Ces surprises ont mis de l'avant deux modalités particulières de configurer les équipes dans le temps qui brouillent le partage du leadership, mais qui révèlent à la fois comment ce partage est vécu au quotidien, c'est-à-dire de façon fluide et entrelacée.

4.1 Descriptif des équipes rencontrées

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons rencontré huit compagnies théâtrales au niveau senior et intermédiaire et avons interrogé 21 directeurs oeuvrant dans ces compagnies. De ce nombre, 15 d'entre eux portaient officiellement le titre de directeur artistique, six le titre de directeur général, quatre le titre de directeur administratif et un intervenant avait un autre titre que celui de directeur. Cinq d'entre

eux jumelaient plusieurs titres (directeur artistique et directeur général, directeur administratif et directeur général, etc.). En appliquant les critères qui distinguent les compagnies seniors des compagnies intermédiaires tel qu'indiqué à la section 3.2.3 aux compagnies de notre recherche, nous obtenons :

- Trois compagnies jugées seniors : le théâtre Cathéter, le théâtre Solaris et le théâtre Râpé.
- Trois compagnies intermédiaires : les Productions Invincibles, le théâtre Pile ou Face et le théâtre le Troupeau.
- Deux compagnies qui se situent entre les deux : le théâtre Race de monde et le théâtre Totem⁸.

Dans le tableau 4.1, nous distinguons les caractéristiques qui ont déterminées le statut donné à chacune de ces compagnies.

Avant de nous intéresser aux configurations de partage du leadership, il nous faut d'abord, pour chaque cas, restituer la manière dont les équipes de direction fonctionnent. Ainsi, nous présentons dans les pages qui suivent les récits des cas séparément, construits grâce au recoupement des entrevues réalisées autour d'un même cas. Ces portraits sont donc une reconstitution interprétative basée sur les différentes visions des acteurs interrogés et non un compte rendu objectif du fonctionnement des équipes de direction.

⁸ Pour assurer l'anonymat de nos participants, nous avons modifié le nom de toutes les compagnies ainsi que de leurs représentants.

Tableau 4.1 : Tableau récapitulatif de la structure des compagnies rencontrées

NOM FICTIF DES COMPAGNIES	CARACTÉRISTIQUES	NOMS FICTIFS DES INTERVENANTS	TITRES OFFICIELS
Théâtre Solaris	Senior - 40 ans d'existence - Subvention au fonctionnement Qc et Canada depuis 1998 - 3 employés permanents	Ginette Paul Christian Denis*	Directrice administrative Directeur général Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Râpé	Senior - 37 ans - Subvention au fonctionnement Qc et Canada depuis 1998 - 2 employés permanents	Ron Pierre Caroline*	Directeur artistique Directeur administratif Directrice des communications
Théâtre Cathéter	Senior - 22 ans d'existence - Subvention au fonctionnement Qc et Canada depuis 1998 - 5 employés permanents	Stéphanie France Michel Éric	Directrice générale Codirectrice artistique Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Totem	Entre-deux - 26 ans - Subvention au fonctionnement Qc et Canada depuis 1998 et 2001 - aucun employé permanent	Fabienne François-Charles	Codirectrice artistique Codirecteur artistique
Théâtre Race de Monde	Entre-deux - 14 ans - Subvention au fonctionnement Qc et Canada depuis 2004 et 2006 - 3 employés permanents	Dorian Cédric Sébastien	Codirecteur artistique et général Codirecteur général et directeur administratif Codirecteur artistique et général
Théâtre le Troupeau	Intermédiaire - 13 ans - Subventionné au projet - 1 employé permanent	Fred Julie	Codirecteur artistique et directeur administratif Codirectrice artistique
Productions Invincibles	Intermédiaire - 10 ans - Subvention au projet - aucun employé permanent	Hugo Olivier Jacob	Codirecteur artistique Codirecteur artistique Codirecteur artistique
Théâtre Pile ou face	Intermédiaire - 15 ans - Subvention au projet - 1 employé permanent	Thérèse Pascal Daphnée*	Directrice artistique et générale Collaborateur artistique Adjointe administrative

*Individus non interrogés (voir la section méthodologie pour explications, section 3.4.1)

Chaque cas est présenté de la manière suivante : après une brève description de la mission de la compagnie et de son historique, nous décrivons l'évolution des équipes de direction et des rôles officiels et officieux joués par chacun. Finalement, nous aurons un aperçu de comment le partage s'opèrait au sein de chaque compagnie au moment de nos entrevues. À noter que, depuis le moment de notre entrevue, quelques unes de ces compagnies ont vu leur organigramme bouger. Ainsi, nous faisons état de ce changement dans les schémas même si notre analyse, dans le cadre de ce mémoire, s'intéresse à l'état des lieux lors de notre passage.

4.2 Les compagnies seniors

4.2.1 Théâtre Solaris

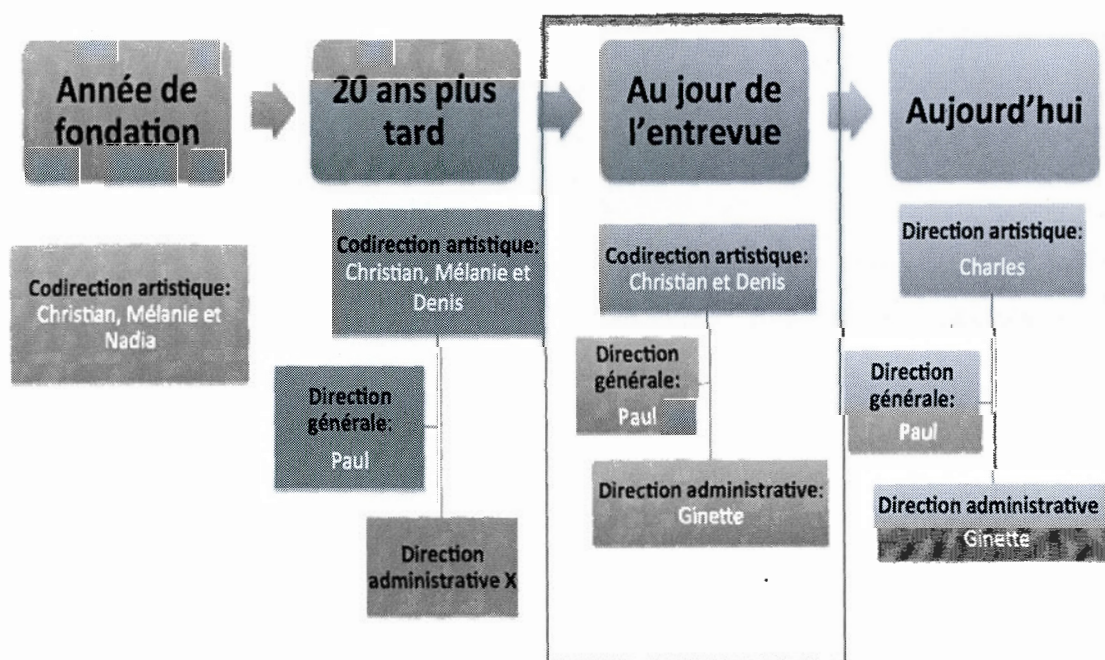
Le théâtre Solaris est une compagnie qui a vu le jour dans l'effervescence des années 70. Solaris est né de l'union de trois artistes désireux de créer du théâtre non paternaliste pour la jeunesse. La compagnie offre aujourd'hui des pièces pour tous les âges. Son modèle d'affaires est basé sur la tournée de ses œuvres majoritairement à l'international.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

Depuis ses débuts, l'équipe de direction a beaucoup évolué. Non seulement des membres fondateurs ont quitté la compagnie, mais de nouveaux rôles se sont greffés à la structure. Lors de notre passage, de l'équipe initiale ne restait qu'un seul représentant ; le directeur artistique, Christian, qui, à l'heure où ce mémoire s'écrit, a cédé sa place à la relève. Il existait alors trois secteurs bien distincts dans l'équipe de direction : administratif, général (stratégique) et artistique.

Le territoire artistique, depuis la création de la compagnie, a toujours été partagé par plusieurs artistes, sauf depuis le départ du dernier fondateur qui préparait sa retraite lors de notre passage (il ne reste désormais qu'un seul directeur artistique, nouveau venu). Lors de nos entrevues, Christian, le fondateur, et Denis occupaient la codirection artistique. Denis s'est vu adhérer à l'équipe de direction après plusieurs collaborations dans des projets artistiques de Solaris au sein desquels il réussit à se montrer indispensable. Cet ajout à l'équipe de direction était aussi motivé par le départ de l'une des codirectrices, fondatrice de la compagnie. C'est également à cette époque, après une vingtaine d'années d'existence, qu'une direction générale est créée. Elle sera assumée par Paul. Une directrice administrative, Ginette, arrivée en 2010, termine cette équipe.

Figure 4.1 : Évolution de la structure de l'équipe de direction de Solaris



Configuration du partage au moment de notre étude

Les directions générale et administrative font souvent équipe afin de combiner leur expertise comme le témoigne Ginette :

Paul et moi, on travaille beaucoup en équipe. Admettons, il y a un problème qui se pose, on échange d'égal à égal et les idées de l'un et de l'autre vont être conservées ou pas. La plupart du temps on arrive par trouver un consensus avec les meilleures idées. Mais là, on prend chacun notre bout. C'est-à-dire que là, par rapport à l'exécution de ce projet-là, moi, je me mets en mode budget... Paul, lui, il va être plus dans le mode stratégique et de partenariats. C'est lui le directeur général, s'il y a une démarche officielle à faire vis-à-vis d'un organisme, il est la voix officielle de la compagnie. (...) C'est ça, on travaille vraiment en équipe sur bien des choses, mais on a quand même nos sphères. (Ginette)

Au niveau de la codirection artistique, l'un s'occupe davantage de la mise en scène et l'autre de l'environnement sonore des productions. Il existe donc, aussi, une division nette des responsabilités artistiques.

Les responsabilités de chacun sont très claires, mais un esprit de collégialité et d'échanges entre les secteurs est mis de l'avant. Ainsi, pour les grandes décisions, il n'est pas rare que les codirecteurs se rencontrent pour échanger et prendre une décision en commun :

Bien qu'il y ait, ici, des fonctions spécifiques, donc une personne, qui est responsable de la direction administrative, comme une personne qui est responsable de la direction technique, chacun amène son point de vue en connaissance de cause et ensuite la décision est prise collégialement. Moi, de tout temps, depuis 1991, c'est en discussion... Je ne me rappelle d'aucun cas ou décision qui n'ait été prise sur une base partagée. C'est-à-dire : une direction artistique qui dirait, par exemple: « Oui, oui il faut y aller » et les autres diraient : « Non, non... » et qu'on n'y allait pas ou le contraire. Parce qu'il y a une direction artistique qui est capable de comprendre qu'un moment donné si ça n'a pas de bon sens, ça n'a pas de bon sens. (Paul)

Chaque membre de l'équipe fait partie de la famille et l'expertise de chacun est considérée comme cruciale au bon fonctionnement de l'ensemble. L'importance que Solaris voue à ses employés se reflète non seulement dans l'ambiance chaleureuse et ouverte qu'elle privilégie en ses murs, mais également par le versement de salaires plus élevés que la moyenne dans les compagnies de théâtre québécois.

4.2.2 Théâtre Râpé

Tout comme Solaris, le théâtre Râpé fait partie des compagnies qui ont vu le jour au début des années 70. Six acteurs s'étaient alors réunis pour créer cette formation dans l'optique d'explorer le médium de la marionnette. Leurs spectacles, dédiés à un jeune public, sont joués partout au Québec autant dans les maisons de la culture, dans les bibliothèques et centres communautaires que dans les écoles.

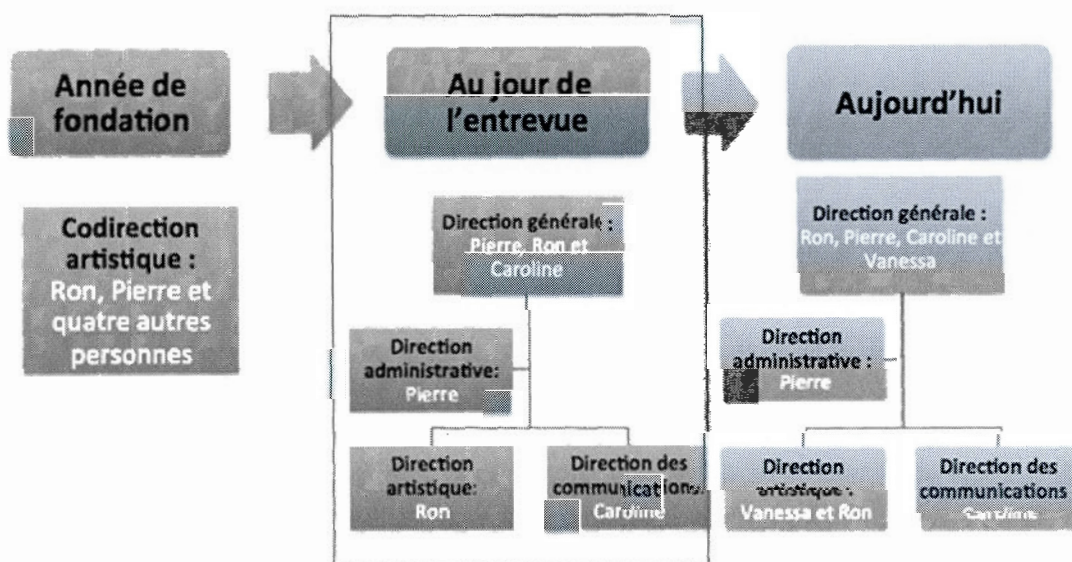
Évolution de la structure de l'équipe de direction

De l'équipe initiale de six comédiens, ne reste aujourd'hui que deux d'entre eux ; le directeur artistique, Ron et le directeur administratif, Pierre. La troisième personne qui composait l'équipe de direction, au moment de notre entrevue, était Caroline à la direction des communications. Cette dernière est arrivée en poste trois ans après la fondation de la compagnie. Lors de notre passage, le théâtre Râpé était dans un processus de succession de la direction artistique. Une collaboratrice dans plusieurs projets du théâtre Râpé (Vanessa) allait se voir occuper la position de direction artistique avec Ron dans l'optique de prendre le flambeau d'ici quelques années. Il n'y a pas de direction générale officielle au Théâtre Râpé. Cependant, selon le témoignage de Ron et Pierre, la direction générale est partagée entre les trois codirecteurs. Pierre exprimera ainsi la situation :

Nous sommes une très petite équipe, donc on n'a pas besoin de direction générale, mais c'est sur qu'on se rencontre assez fréquemment. Donc, fréquemment, on se retrouve autour de la table... On n'est pas en conseil d'administration, on fait juste se dire : « Voici où est-ce qu'on en est chacun dans nos départements et tout et tout ». Donc, pas besoin de quelqu'un, en plus, pour venir chapeauter ça. (Pierre)

Nous constatons ainsi la présence de trois départements bien définis : artistique, administration et communications et d'une direction informelle partagée (générale).

Figure 4.2 : Évolution de la structure de l'équipe de direction du Théâtre Rappé



Configuration du partage au moment de notre étude

Cependant, malgré la netteté des territoires de chacun au niveau organisationnel, Ron mettra l'accent sur le fait que la structure est loin d'être étanche dans les faits :

On a appris à travailler ensemble et c'est une synergie qui est, pour nous, essentielle, mais ce n'est pas compartimenté. Nos espaces illustrent bien nos façons de faire, il y a plein de fenêtres qui lient les secteurs. On est en répétition actuellement. On ne les entend pas répéter, ils sont dans une autre salle, là-bas. On a les ateliers de production qui sont là-bas, donc, et on a, ce qui réunit tout ça, c'est une cuisine avec une salle à manger où, sur l'heure du dîner, que ce soit l'équipe d'administration, l'équipe de production, l'équipe artistique, tout le monde se réunit ensemble et partagent. C'est ça l'essence du théâtre ; c'est la non-compartimentation. (Ron)

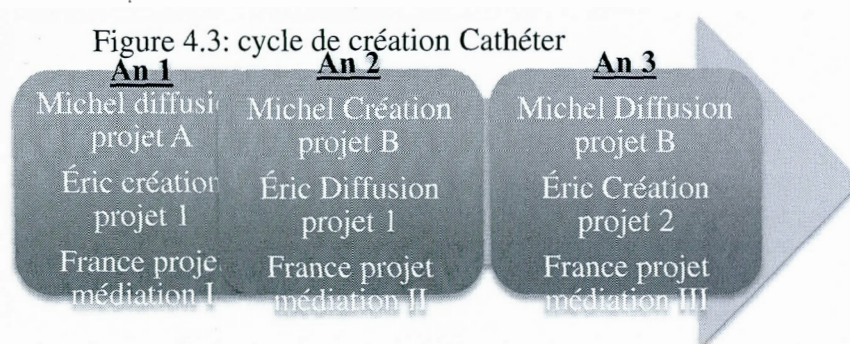
De plus, au niveau projet, le directeur administratif, étant un ancien acteur et marionnettiste, joue souvent le rôle de metteur en scène aux côtés de Ron ou de conseiller artistique dans le cadre de projets où il ne fait pas de mise en scène. La directrice des communications reste dans ses officines communicationnelles, mais a tout de même un rôle important au niveau projet puisque c'est elle qui doit concevoir les moyens publicitaires pour vendre les différents spectacles (affiches, vidéos promotionnels...). Ainsi, une grande collaboration existe entre les directeurs s'exprimant à la fois par le partage de la direction générale, mais aussi sur la présence des uns et des autres dans les territoires de chacun.

4.2.3 Théâtre Cathéter

La compagnie Cathéter est née il y a vingt ans du désir de cinq acteurs de créer des œuvres théâtrales pour les adolescents. Leurs vingtaines de créations ont été jouées à travers le Québec et un projet annuel de médiation culturelle avec les étudiants du secondaire leur permet de rester proche de leur public cible.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

Initialement, les cinq acteurs s'occupaient de tous les pans de la compagnie ensemble et participaient tous aux projets de création théâtrale. Avec le temps et le départ de deux d'entre eux, les trois autres directeurs ont décidé de gérer chacun leur propre projet. Ainsi, pendant que Michel diffuse un spectacle qu'il a créé et mis en scène l'année d'avant, Éric travaille à la création de son propre spectacle afin qu'il soit diffusé l'année suivante. En ce qui concerne France, elle est responsable du projet annuel de médiation.

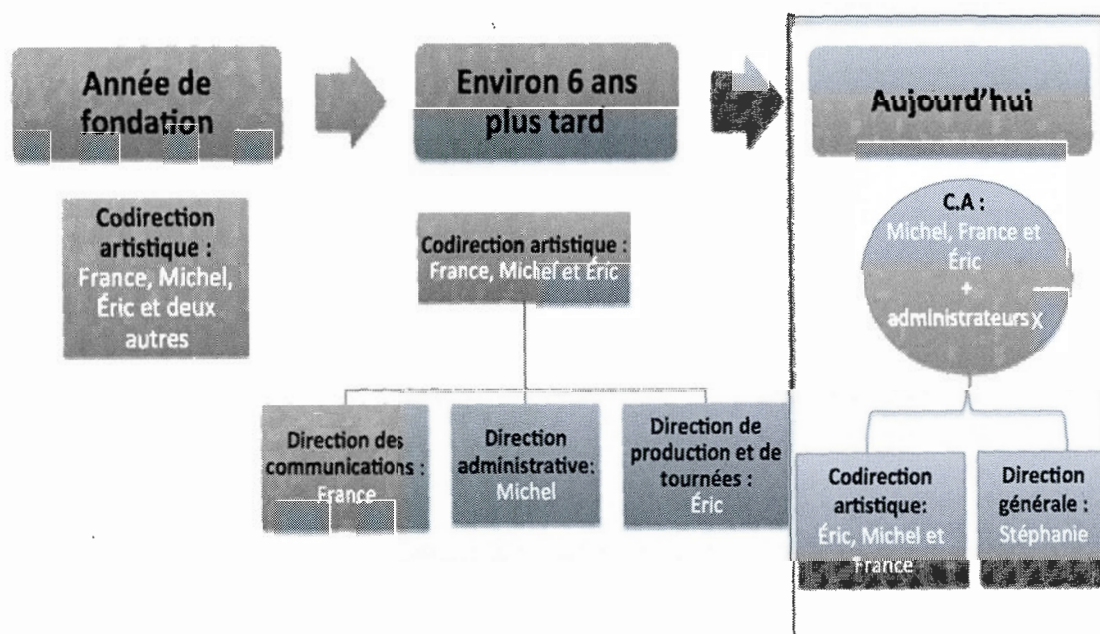


Les responsabilités administratives étaient séparées entre les trois codirecteurs. France s'occupait des communications, Michel des budgets et de la comptabilité, alors qu'Éric était en charge de la direction de tournée et de production. Ce n'est que quelques années plus tard qu'ils décident d'engager une direction administrative. Plusieurs candidates se sont succédées à ce poste avant que Stéphanie arrive et prenne les rênes depuis 12 ans maintenant. L'apport de Stéphanie s'est élargi à travers les années jusqu'à ce qu'ils décident, d'un commun accord, de changer le titre de son rôle dans la compagnie. Elle est aujourd'hui directrice générale du théâtre Cathéter. Depuis notre entrevue, la structure de la compagnie est demeurée la même.

Configuration du partage au moment de notre étude

Tel qu'illustré dans la figure 4.4, la codirection artistique fait partie du C.A, mais pas la direction générale. En ce sens, la codirection artistique, est l'employeur de la direction générale, ce qui engendre, formellement, une relation de hiérarchie et une prédominance de l'artistique sur l'administratif.

Figure 4.4 : Évolution de la structure de l'équipe de direction du Cathéter



Chaque directeur artistique a son volet et crée leur propre projet sans vraiment interférer dans le projet des autres. Au sein des projets, chaque directeur est aussi metteur en scène et gère leur équipe à leur manière. Michel est très collégial, alors que France et Éric utilisent une forme plus traditionnelle de gestion où le metteur en scène détient l'autorité. Cependant, les directeurs étant très présents au niveau de leur projet, il existe un flou en ce qui concerne le rôle de direction artistique globale. Il faut dire également que les directeurs sont très engagés à l'extérieur de leur compagnie. Ces derniers peuvent être acteurs ou metteur en scène dans des productions d'autres compagnies ou à la télévision. Cela fait en sorte que la directrice

générale joue un rôle clé dans l'organisation en ce qu'elle représente la seule tête permanente de la compagnie. Stéphanie chapeaute également cinq employés de bureau. Michel expliquera ainsi la configuration actuelle :

Pour l'instant, chacun est directeur artistique de son volet. C'est quoi qui chapeaute l'ensemble? C'est là que le questionnement est venu. Notre direction générale, sans prendre trop de place, évidemment, mais c'est devenu quand même... c'est elle le lien entre les trois chapeaux. (Michel)

Il existe ainsi un équilibre entre l'important pouvoir que détient Stéphanie de par son rôle structurant dans l'organisation et la hiérarchie fonctionnelle installée par le fait qu'elle n'est pas membre du conseil d'administration et par le fait que tous acceptent la primauté de l'art sur l'administratif. Un équilibre qui est aussi fondé sur une relation qui s'est bâtie sur la confiance et la reconnaissance mutuelle :

On se connaît comme travailleurs, mais on a aussi appris à se connaître dans nos sensibilités, nos forces et nos petits moments d'insécurité réciproque. Je suis là parce que j'adhère aux œuvres et à leur démarche. Ces trois-là me touchent. Dans un contexte de succession, faudrait que j'aie des affinités avec la ou les personnes qui les remplaceraient et que je succombe à la démarche artistique, sinon, ça ne m'intéresse pas. (Stéphanie).

Les intervenants ont aussi souligné l'importance d'une ambiance collégiale au sein de l'équipe où tout le monde peut et doit s'exprimer. Les employés de bureau sont invités aux répétitions et aux Lacs à l'épaule pour donner leur opinion. France affirmera ainsi :

On est vraiment convivial. On est vraiment tout le monde en concertation. Même avec les employés, on ne les considère pas comme des employés. (...) Ils peuvent suggérer et on les invite à le faire et on fait toujours un bilan, chaque année, pour voir, dans le fonctionnement, qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui ne marche pas ? (France)

Nous nous retrouvons, dans le cas de Cathéter, dans une structure d'équilibre hiérarchique entre le formel et l'informel solidifiée par une approche d'ouverture et de convivialité au sein de l'équipe.

4.3 Compagnies « entre deux »

4.3.1 Théâtre Totem

Le théâtre Totem est composé de deux codirecteurs artistiques depuis ses débuts. La compagnie s'est construite il y a une vingtaine d'années de l'union de ces deux artistes désirant créer des spectacles à mi-chemin entre la danse et le théâtre. Leurs créations se sont promenées à l'international autant qu'au Québec.

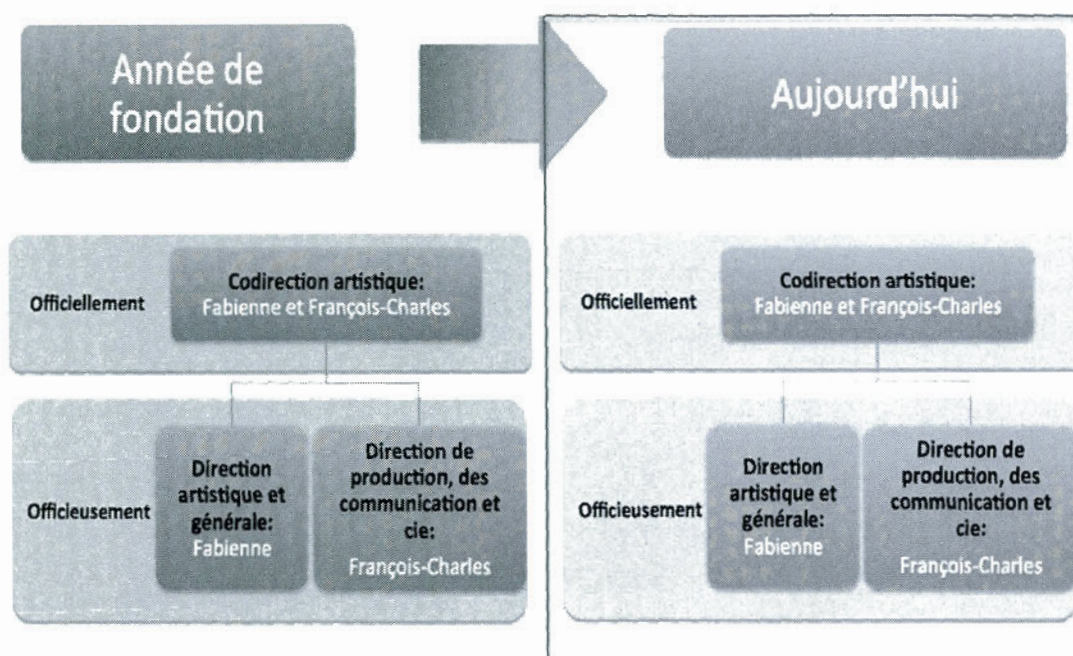
Évolution de la structure de l'équipe de direction

Contrairement à la majorité des compagnies vues jusqu'ici, la structure organisationnelle de Totem s'est peu modifiée depuis la naissance de la compagnie. L'organisation est ainsi composée de deux codirecteurs artistiques officiellement. Cependant, lorsqu'on s'attarde à la structure officieuse, nous pouvons constater que les rôles sont différents :

On s'est toujours dit qu'on était codirecteurs artistiques parce qu'on a fondé la compagnie ensemble, mais dans les faits, ce n'est pas ça. La direction artistique est assumée par Fabienne, vraiment. Moi, je suis plein d'autres choses dont directeur de production. Je suis aussi le gérant de notre lieu, je suis le directeur technique, je fais une part d'administration, je suis la personne des communications... (François-Charles)

Ainsi, selon les propos des deux codirecteurs, Fabienne détient les responsabilités liées à la direction artistique et générale alors que François-Charles porte plutôt des responsabilités de direction de production, direction technique, direction de tournées et direction des communications. Dès le début de leur alliance, Fabienne était la créatrice et metteuse en scène des spectacles dans lesquels François-Charles était interprète. Aujourd'hui, ce dernier ne joue que très peu souvent dans les pièces, préférant se concentrer sur ses autres rôles.

Figure 4.5 : Évolution de la structure de l'équipe de direction de Totem



Configuration du partage au moment de notre étude

Les deux artistes, qui forment aussi un couple dans la vie, ont une relation basée sur la confiance. Chacun travaille dans sa zone respective, mais se consultent souvent pour avoir l'avis de l'autre.

À ce stade-ci, on se connaît tellement bien, ça fait tellement longtemps qu'on travaille ensemble, on n'a pas besoin de... Lui, y'a pas besoin de savoir « bon, où est-ce que tu en es dans tes répétitions », il en entend parler de toute façon. Moi, je n'ai pas besoin de savoir : « et puis, côté peinture, aujourd'hui, comment ça a été... ? ». C'est plus « regarde, go, fais ton truc, moi je fais mon truc... » Mais ce n'est pas vrai qu'on est complètement isolé l'un de l'autre, au contraire, quotidiennement, on est ici tous les deux tous les jours... mais, de temps en temps, à la demande de l'autre, on va aller voir. (Fabienne)

Fabienne détient cependant plus de leadership selon François-Charles :

Je suis la personne des communications, en lien avec Fabienne toujours, en fait, en lien, non, pas en lien, mais parce que toutes ces choses-là se font toujours avec l'approbation de la direction artistique. À peu près tous les choix... certainement tous les choix artistiques et voire même, peut-être, plus que ça, doivent être approuvés par la direction artistique. (François-Charles)

Fabienne considère cependant sa collaboration avec François-Charles comme essentielle :

Moi, je suis la tête, pis lui, il est la colonne vertébrale. Moi, mon univers part et là il dit : « OK, là, ça va prendre tant de bois, tant de vis et tant d'ateliers pour visser les choses ensemble ». Lui, ça va être « Là, quand tu dis que la fille va flotter au-dessus de l'espace, ça va me prendre une poutre d'acier, ça va prendre un professionnel pour s'assurer que c'est sécuritaire et... », c'est le concret, là. Il contribue parce qu'il essaye toujours, d'une certaine manière, de se mettre dans ma tête. De se dire « OK, le truc qu'elle veut faire, comment moi, en faisant ce que je fais, je l'aide à faire le mieux possible ce qu'elle veut faire ? » Donc, c'est de donner ou même créer, inventer les outils que ça prend pour amener ce projet-là à bout. (Fabienne)

Ils fonctionnent ainsi beaucoup par la discussion, le partage et l'échange dans un contexte d'interdépendance et de complémentarité.

4.3.2 THÉÂTRE RACE DE MONDE

Le théâtre Race de monde a une quinzaine d'années au compteur. Les deux codirecteurs artistiques de la compagnie se sont connus à l'école, alors que l'un suivait une formation en écriture dramatique et l'autre en interprétation théâtrale. Leur intérêt commun pour l'objet et l'écriture scénique les poussera à faire équipe. Depuis, plus de 16 créations originales où ils jouent à la fois les rôles d'auteurs, interprètes et metteurs en scène ont vu le jour et ont été traduites en quatre langues.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

Les deux codirecteurs et fondateurs de Race de monde sont toujours à la barre de la compagnie. C'est lors d'une représentation de leur première pièce, quelques années après leur fondation qu'ils se font approcher par Cédric, finissant à HEC Montréal. Ce dernier ayant été charmé par l'œuvre leur propose ses services à l'administration. Il arrive à un moment charnière de leur parcours puisque Race de monde vient de décrocher des contrats de tournées à l'international. Lors de nos entretiens, après 11 ans de dévouement pour Race de Monde, Cédric venait de quitter la compagnie. Depuis son départ, aucun autre directeur à l'administration ne l'a remplacé. Cependant, une coordonnatrice prend en charge les activités administratives. Contrairement à Cédric, cette dernière ne fait pas partie de la codirection générale et n'est pas sur le même pied d'égalité hiérarchique que les deux autres codirecteurs. De là son titre de coordinatrice et non de directrice. Étant donné la nouveauté de ces changements, notre recherche se concentrera sur la configuration d'avant le départ de Cédric. Pendant ces 11 ans de loyaux services, son titre au sein de la compagnie était

malgré tout mouvant et ambigu, passant de directeur administratif, coordinateur général, directeur général... Il témoigne ainsi :

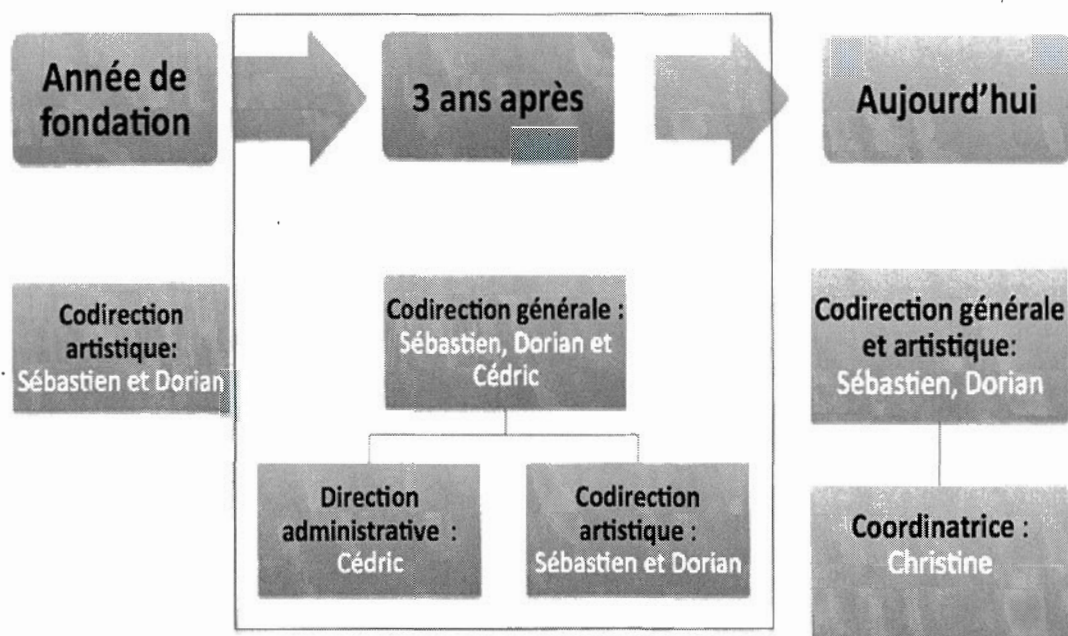
C'était vraiment une direction administrative qui était aussi, un peu, l'opérateur des activités... Ça aurait pu être nommé direction générale dans la mesure où on comprend que je n'occupais pas le territoire artistique et que je servais le mandat artistique qui était orchestré par la direction artistique. Mais j'étais celui qui avait le rôle le plus large dans l'organisation. Un rôle de coordination générale, disons. (Cédric)

La confusion est aussi présente dans le discours de Sébastien :

Un moment donné, c'était Cédric qui était directeur général. Après ça, il ne voulait plus l'être, du tout. Donc, c'était moi et Dorian... ça a flotté, un peu, mais c'est sûr que dans les faits, depuis trois ans, je dirais que c'est comme ça. On est codirecteur général. Même quand Cédric était là. Dans les titres, je ne le sais même pas. Je ne suis pas sûr que ça a été nommé nulle part. (Sébastien)

L'analyse de leurs propos nous permet de penser qu'il existe dans les faits un territoire administratif occupé par Cédric, un territoire artistique dans lequel cohabitent Sébastien et Dorian et finalement une codirection générale assumée par le triumvirat.

Figure 4.6 : Évolution de la structure de l'équipe de direction de Race de Monde



Configuration du partage au moment de notre étude

Les frontières entre les territoires administratifs et artistiques sont bien dessinées. Cédric n'intervient pratiquement jamais dans l'artistique et les deux créateurs n'ont pas d'intérêt pour la question administrative. Ils partagent cependant tous les trois le territoire général lorsqu'ils doivent prendre des décisions importantes concernant l'orientation de leur compagnie.

Cependant, étant donné qu'au sein de la direction générale deux membres sur trois proviennent de l'artistique, il existe une certaine prédominance de l'artistique dans les décisions prises :

J'ai déjà souhaité changer la dynamique et amener une quatrième personne autour de la table, mais Dorian et Sébastien souhaitaient qu'on demeure un trio. Certainement parce qu'on avait le souvenir, ensemble, d'une fratrie, de moments où on partait en tournées et où il y avait une camaraderie, une complicité qui était très forte. Mais, aussi, probablement parce qu'ils étaient deux et j'étais un. Il y a des moments où je voulais faire valoir mes points. Parfois, je n'y arrivais pas parce que j'étais minoritaire. (Cédric)

Malgré les tensions que ce déséquilibre pouvait engendrer, Cédric affirme tout de même que, de façon générale, la relation entre les trois hommes en était une de confiance et d'amitié. Il acceptait la primauté de l'art sur l'administratif : « mon travail, était vraiment un travail de soutien à la vision artistique et ça a vraiment défini mon rapport à la communauté artistique puis à l'ensemble des projets sur lesquels je travaille. » (Cédric) De l'autre côté, les deux artistes valorisaient le travail de Cédric dans l'organisation, comme le témoigne Dorian :

Il (Cédric) avait, par rapport à l'administration, la même imagination, le même désir de faire les choses autrement qu'on avait, nous, par rapport à l'artistique, donc c'était un *fit parfait*. Donc, lui est arrivé, c'était un développeur, Cédric c'était un développeur de projets. Donc, il arrivait, lui aussi, un peu comme un artiste de l'administration, dans la compagnie. (Dorian)

Nous constatons ainsi, dans la dynamique de Race de monde, une prédominance de l'artistique sur la logique administrative. Même si elle est acceptée de tous, elle pouvait, à l'occasion, être génératrice de frustrations de la part de Cédric. Il est d'ailleurs à noter que depuis son départ, aucun autre directeur n'est venu prendre sa place. Une coordinatrice s'est ajoutée à l'équipe, mais elle reste hiérarchiquement inférieure aux deux autres codirecteurs. Cette nouvelle configuration confirme leur suprématie sur les choix faits dans l'organisation.

4.4 Les compagnies intermédiaires

4.4.1 Théâtre le Troupeau

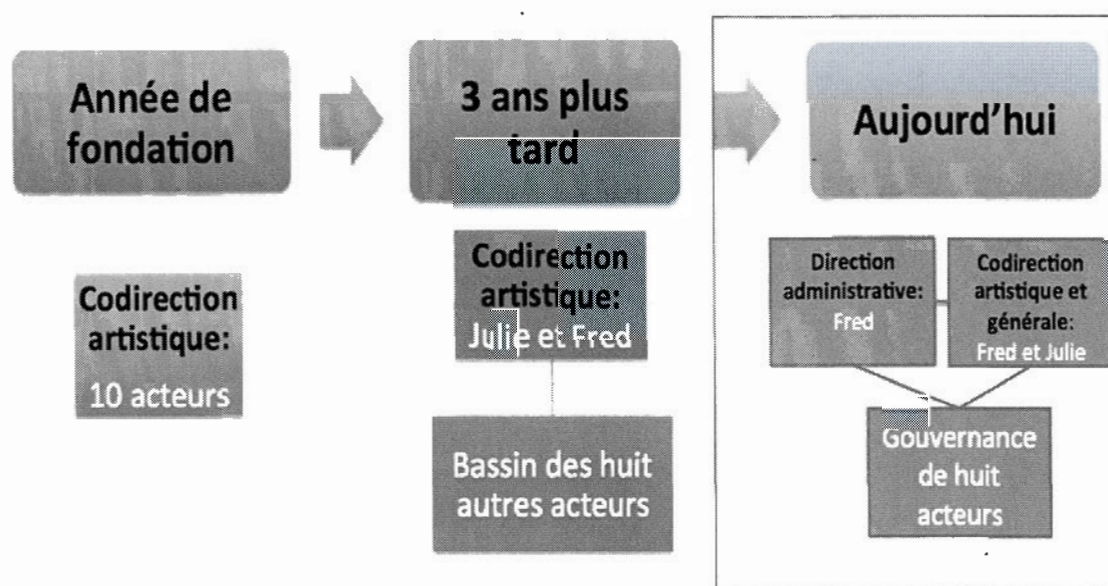
C'est à la fin de leur cheminement scolaire que dix finissants en interprétation théâtrale décident de mettre sur pied leur compagnie. Depuis dix ans, les interprètes invitent des metteurs en scène pour développer un jeu collectif qui leur est unique.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

Lors de la fondation de la compagnie, les décisions étaient prises par les dix acteurs. Cependant, avec le temps et l'implication de chacun, deux d'entre eux sont sortis du lot : Julie et Fred. Ces derniers prenaient naturellement plus en main la compagnie et ont été nommés à la codirection artistique de celle-ci. Malgré cette formalisation du leadership, les décisions des pièces à jouer sont toujours entérinées par les huit autres interprètes. Ces derniers représentent une sorte de gouvernance artistique symbolique et sont présents lors des choix cruciaux de la compagnie, mais s'investissent peu dans le quotidien de celle-ci. Certains d'entre eux peuvent ponctuellement contribuer à des tâches ou à des comités qui sont créés pour avancer des dossiers particuliers. Depuis peu, les rôles ont été redéfinis afin de mieux représenter les responsabilités de

chacune des deux têtes dirigeantes. Fred, étant donné sa formation collégiale en administration, s'occupe davantage de ce volet et a été nommé directeur administratif tout en conservant le titre de directeur artistique et général partagé avec Julie. C'est cette configuration qui prédominait lors de notre entrevue et qui est toujours d'actualité aujourd'hui.

Figure 4.7 : Évolution de la structure de l'équipe de direction du Troupeau



Configuration du partage au moment de notre étude

Aujourd'hui, l'équipe de direction a trouvé son rythme de croisière ce qui leur permet de travailler ensemble de façon efficace. Officiellement, ils sont deux codirecteurs généraux et artistiques pour simplifier les choses, mais officieusement, Julie se caractérise davantage comme directrice artistique et relègue à Fred l'aspect général et administratif « Fred est vraiment le directeur général, puis moi, je suis codirectrice artistique. Donc, vraiment, tout ce qui a trait à la direction générale, c'est vraiment Fred qui tient ça de main de maître » (Julie) Cependant, selon elle, ils partagent à deux la direction artistique parce que « c'est important que celui qui rêve avec toute

cette structure, continue à avoir les pieds dans l'artistique et dans les envies, pas juste dans la faisabilité, mais dans le projet artistique ».

Alors que les rôles de cette équipe à deux têtes sont de plus en plus circonscrits, la place des autres comédiens est toujours à redéfinir dans cette direction à deux qu'ils ont construit. Il y a un souhait de la part des deux directeurs que l'implication des huit autres ne soit pas que ponctuelle : « tu es 10, mais tu es deux, mais tu es aussi huit autres, mais pour faire partie des 10, on souhaite que les huit autres ne viennent pas juste *puncher*. » (Julie) De plus, étant donné l'histoire commune entre les dix comédiens qui sont diplômés de la même école, il n'est pas toujours facile de distinguer la répartition de l'autorité :

Ça reste mes collègues. L'autorité, c'est quelque chose qui ne passe pas si bien. On se respecte super bien, mais quand on est d'égal à égal. Que je commence à diriger quelqu'un d'autre, ça ne passerait pas si bien que ça. On est au même niveau. Ce qui fait que, donner l'impression que « Moi je sais pis je te dis des choses... », on n'a jamais trop embarqué là-dedans et ça fonctionne bien. Tout le monde se respecte bien et tout ça, mais je pense que c'est pour ça, aussi, qu'on a beaucoup engagé des metteurs en scène à l'externe, pour préserver ça et ne jamais nommer de chef aux Indiens. (Fred)

Cependant, étant donné leur habitude de travailler à deux, une certaine façon de faire s'installe dans laquelle il est plus difficile d'incorporer une autre personne :

Il y a des gens qui ont voulu s'impliquer, des fois, et puis, ça allait vite, parce que Fred et moi on avait notre mode de fonctionnement. Donc, les autres étaient comme « j'aimerais ça faire quelque chose » et on était là « Ouais, ouais...Ok. Attends une minute... » « Ouais, je suis là... » «Ok. Eh, ben regarde, tu peux envoyer ce courriel-là. » «Ok. Super. Comment je l'envoie le courriel ? » « et bien... envoie le courriel... » Et là, c'est comme si... pas que ça ralentissait, mais c'était comme si c'était une autre énergie à intégrer et nous on avait comme créé un peu un mode de fonctionnement. (Julie)

Récemment, une actrice des « huit autres » s'est engagée pour être coordonnatrice administrative afin de dégager Fred de certaines tâches :

Avec le temps, aussi, j'ai voulu en prendre moins, me concentrer sur ma carrière de comédien. Je trouvais que c'était beaucoup de travail même si, des fois, ce n'est qu'un spectacle par année, il y a des périodes qui sont plus grandes et ça occupe beaucoup l'esprit. (...) Un moment donné, j'ai dit « j'ai besoin de prendre mes distances, j'ai besoin que quelqu'un d'autre fasse ce travail-là. Je vais rester directeur, dans le sens que je vais chapeauter tout ça et je vais guider la personne et je vais veiller à l'ensemble du budget et de l'entreprise, mais le *day to day*, de répondre aux courriels et de même écrire les chèques, je n'ai pas besoin de faire tout ça. (Fred)

Ce nouveau poste attribué à l'actrice est hiérarchiquement inférieur à celui des deux autres directeurs dans la structure organisationnelle. Il existe ainsi, informellement, une certaine hiérarchie entre la tête de direction et les autres acteurs qui s'est développée non seulement à travers les titres, mais à travers l'implication de chacun dans la compagnie. Cette hiérarchie formelle est cependant acceptée par leurs comparses puisque Fred et Julie sont différents et complémentaires ce qui permet de bien représenter à eux deux les disparités des autres membres du collectif :

C'est peut-être pour ça aussi qu'on a toujours été deux chefs. On n'a jamais voulu donner le pouvoir à une personne, inconsciemment. Peut-être par peur que ça reste l'identité de plusieurs personnes. En plus, Julie et moi, on était différents. Ce qui fait qu'on arrivait, je pense, à deux, à représenter une plus large étendue du groupe. (Fred)

Bref, des tensions hiérarchiques existent au sein du Troupeau, mais elles arrivent à s'équilibrer grâce à la présence d'un chef provenant de l'externe au niveau projet, là où les huit autres sont le plus impliqués, permettant ainsi de conserver une égalité entre les dix acteurs. De plus, au niveau organisationnel, la présence de deux chefs aux caractéristiques différentes atténue également les tensions liées à une prise de position hiérarchique par certains d'entre eux.

4.4.2 Productions les invincibles

Les trois codirecteurs des Productions Invincibles se sont également rencontrés lors de leur formation académique en théâtre. Leur collaboration s'est consolidée à la suite d'une production créée ensemble lors de leur parcours scolaire qu'ils ont souhaité poursuivre et développer à leur sortie de l'école, il y a une dizaine d'années. Ils souhaitent depuis offrir un théâtre socialement engagé dans lequel l'économie de moyens laisse une grande place à l'évocation et l'imagination du spectateur.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

La codirection artistique est assumée depuis dix ans par les trois acteurs. Il n'existe pas de direction administrative ni générale. Les responsabilités liées à l'administratif sont partagées par les trois selon le besoin et les envies du moment :

On se sépare les rôles... comment on va dire ça? Organique, ce n'est pas le bon mot... C'est une relation de confiance qu'on établit. Par exemple, Hugo, qui nous dit « laissez-moi les chiffres, laissez-moi ce côté-là, je vais m'en occuper. » On lui fait confiance, puis « Go. Vas-y ». Puis après, on est en deuxième ligne. Lui, en première ligne, nous, en deuxième ligne. (...) Lui va s'occuper de la rédaction et il va faire un aller-retour avec les autres pour faire « Est-ce que ça a de l'allure ? ». Il y a une personne qui prend le lead. (Jacob)

Cependant, les trois directeurs préféreraient s'attarder davantage à l'artistique et trouver une personne hors du trio qui pourrait être en charge de l'administration de la compagnie :

On est rendu à un stade comme compagnie où il faut qu'on arrive à trouver comment se structurer de façon moins artisanale. Si on veut faire une autre marche dans ce difficile et beau milieu de la création, c'est cette coche-là qu'il faut qu'on prenne. C'est là qu'on a besoin d'aide. Il y a comme vraiment quelqu'un qui manque dans notre compagnie comme direction administrative. (Olivier)

Cette étape est malgré tout difficile à franchir puisqu'ils apprécient cette liberté et cette énergie à trois :

Il y a quelque chose d'épouvantable d'avoir un C.A., d'avoir clairement les postes définis, d'avoir un bureau clair qu'on va là, clairement, à chaque fois. Puis, il y a un côté *free* dans notre façon de faire parce que ça nous ressemble, on est de même, les *boys*, un peu... (Olivier)

L'essence de leur théâtre provient de cette volonté de tout faire ensemble selon Jacob :

On voulait créer ce noyau-là de trois personnes qui ont envie de prendre parole, de créer ensemble pour avoir une voix commune. Ce souci-là, pour être cohérent, fallait pas juste que ça s'arrête à la création d'un spectacle, il fallait que ce soit autant dans la production que dans la direction artistique, dans tout ça. Faisons-le à trois, allons-y avec l'idée qu'on est une entité, que cette façon-là, à trois, converge vers une seule parole, une seule identité. (Jacob)

Par conséquent, leur structure formelle est restée la même depuis leur naissance, il y a de cela dix ans.

Figure 4.8 : Évolution de la structure de l'équipe de direction des Invincibles



Configuration du partage au moment de notre étude

Certains profils ou caractères de chacun des membres permettent cependant de définir une constance dans des responsabilités qui peuvent être plus souvent assumées par une personne en particulier du trio. Par exemple, Olivier affirmera qu'Hugo : « a un côté plus fort au niveau de la direction générale. C'est quelqu'un qui aime diriger, c'est quelqu'un qui a un côté entrepreneur fort. » Alors qu'Olivier se perçoit comme la personne qui est plus encline à gérer l'image de la compagnie :

Ayant un cheminement où je suis allé vers les arts visuels avant, tout ce qui a trait, dans les dernières créations, tout ce qui était de l'ordre de la scénographie où la marionnette qui était un petit peu plus visuelle, tout le monde y met du sien, sauf que moi, j'arrive souvent avec des dessins, j'arrive avec des plans, des maquettes... (Olivier)

Les envies d'Olivier et Hugo, dans le collectif sont plus précises que celles de Jacob qui est plus curieux et touche à tout :

Jacob, je pourrais dire qu'il est un peu, il est plus large là-dessus, c'est moins défini exactement sa collaboration. C'est quelqu'un qui écrit bien, mais plus lentement. Donc, souvent mes textes vont rentrer plus vite. Il se retrouve vraiment à être... Jacob. C'est la question. Il est toujours dans la question. Toujours, toujours, toujours dans la question. Oui, mais pourquoi il fait ça? Des questions fondamentales. Oui, mais comment on va le faire ? (Hugo)

Les rôles qu'ils se sont attribués dans leur C.A. maison lors de l'incorporation de la compagnie représente bien cette réalité :

Sur nos papiers officiellement, Jacob est trésorier, Olivier est secrétaire et je suis directeur général. Moi, j'aime faire la direction plus générale, Olivier aime tout noter, naturellement, et Jacob s'est retrouvé avec les sous par défaut. Je dirais ça comme ça, peut-être que lui le dirait autrement, mais c'est l'impression que j'ai avec le temps... Il voulait aussi apprivoiser ce côté-là des chiffres et tout ça. (Hugo)

Les rôles sont ainsi définis selon les forces et intérêts de chacun, mais il reste qu'ils ne sont pas figés et que tous participent et contribuent à la réalisation de toutes les tâches. Olivier comparera Les Invincibles à un groupe de musique : « On a raffiné notre façon de fonctionner, mais on est toujours un peu tous là. C'est notre façon... On est comme un peu un *band*, notre groupe. Il y a quelque chose de ça. Ce n'est pas le *band* à quelqu'un. »

Cette fusion entre les trois comparses amène son lot d'avantages, mais peut aussi s'avérer difficile à gérer :

On n'est pas tous à la même place. Il faut comme toujours s'accorder. Comme un instrument de musique, tu sais. Chaque fois que tu joues de ton instrument de musique, il faut que tu t'accordes. Des fois, il est plus accordé que d'autres, tu passes plus de temps à t'accorder. Mais si tu prends le temps de t'accorder, savoir où est-ce qu'on est rendu et où est-ce qu'on va, là, il y a moins tendance à... Il y a une harmonie! On peut plus *jammer* et faire des accords. (Olivier)

Leur singularité provient ainsi de cette collaboration fusionnelle organiquement gérée entre les trois comparses.

4.4.3 Théâtre Pile ou Face

Lorsque Thérèse a mis sur pied le théâtre Pile ou Face, c'était pour mettre en scène une des premières pièces de Pascal dont le titre fut d'ailleurs l'inspiration du nom de la compagnie. L'alliance entre Pascal et Thérèse portera ses fruits et presque toutes les productions créées depuis 15 ans au sein de Pile ou Face proviendront de sa plume. Le mandat de Pile ou face sera ainsi défini par leur collaboration récurrente et

sera basé sur une écriture dramatique forte soutenue par une direction d'acteurs solide afin d'offrir du théâtre à un jeune public.

Évolution de la structure de l'équipe de direction

Bien qu'officiellement Thérèse porte seule tous les chapeaux de direction (artistique, administrative et générale), elle sait s'entourer de protagonistes clés et fidèles pour la soutenir dans ses ambitions. Ainsi, sa collaboration de toujours avec Pascal comme auteur définit la majorité de ses créations. Aussi, elle avait à ses côtés depuis 10 ans, une adjointe (Daphnée) qui s'occupait avec elle des budgets et des responsabilités cléricales : « la personne que j'avais était mon adjointe. Au début, adjointe administrative et c'est devenu vraiment mon adjointe, plus largement. C'est tellement petit comme structure que ce n'est pas trois têtes, mais ça a été deux têtes, longtemps » (Thérèse). Malgré tout, ces deux autres personnes ne faisaient pas officiellement partie de la structure de la compagnie. L'adjointe administrative a aujourd'hui quitté pour saisir une opportunité ailleurs, mais elle a maintenant une place dans le C.A de Pile ou face. Elle a été remplacée par une nouvelle adjointe aux responsabilités moins étendues (Valérie) :

En ce moment, c'est une tête et des bras parce que la personne aussi se définit comme ça. Elle ne veut pas avoir toute la responsabilité que la personne précédente avait. Mais c'est sûr que dans le cas d'une micro structure, c'est quand même important d'avoir ce lien-là avec la personne qui fait le suivi.

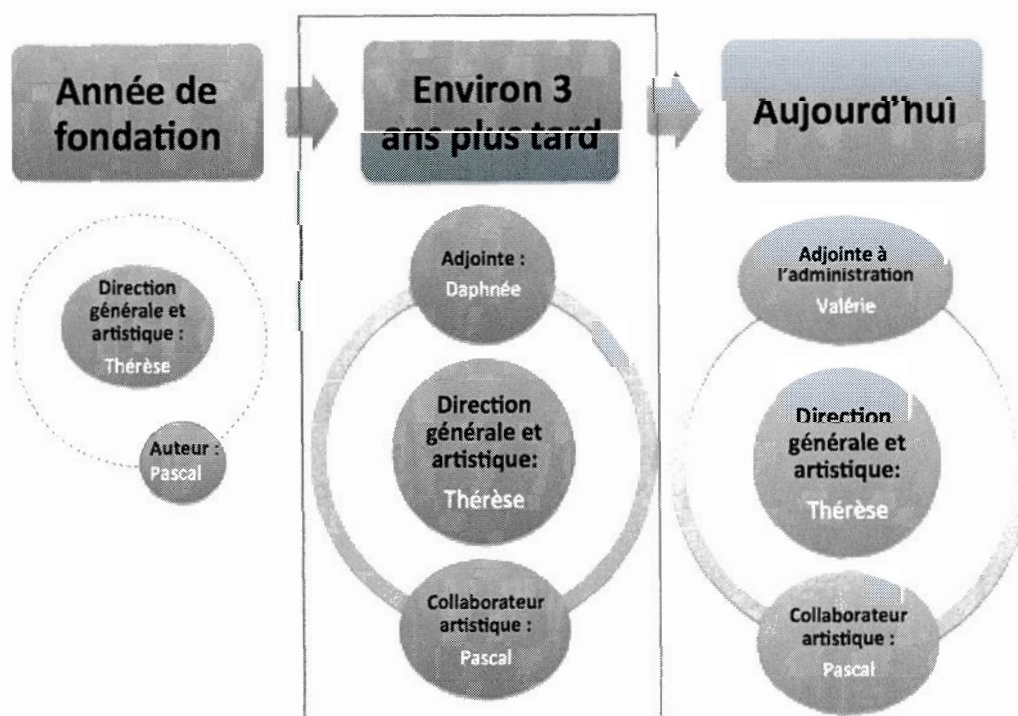
Étant donné la nouveauté de l'arrivée de la nouvelle adjointe dans la structure, la discussion avec Thérèse et Pascal a surtout porté sur comment les choses se faisaient avec l'ancienne adjointe. Par conséquent, l'analyse de ce mémoire s'est plutôt intéressée à la configuration avant l'arrivée de Valérie.

Finalement, ce choix de conserver le pouvoir officiel entre ses mains peut s'expliquer par son passé dans un collectif composé de cinq acteurs. Thérèse affirme ainsi :

J'ai aimé, tout à coup, avoir la vraie latitude quant aux choix. Plus risqués, mais... Parce que le collectif, c'est ça, c'est bien englobant, mais, un moment donné, je pense aussi que j'étais fatigué de... J'étais fatigué de discuter pendant deux heures pour s'entendre sur une phrase. Ça a ce côté-là et en même temps, ça t'oblige à te définir. Je pense que ça a été le moteur de me dire « bon, là, là, les décisions c'est moi qui les prends ! » (Thérèse)

Elle souhaitait ainsi créer une structure dans laquelle elle occupait la position centrale.

Figure 4.9 : Évolution de la structure de l'équipe de direction de Pile ou Face



Configuration du partage au moment de notre étude

Pile ou face a donc été construite autour d'un centre duquel gravite des électrons « libres », mais fidèles et influents. Pascal affirme que ce statut lui convient parfaitement :

Je tiens à souligner que même si je suis loin de la compagnie, sur le plan administratif, c'est avec moi qu'elle parle de tout ça au quotidien. Donc si elle a des pépins de décor, de tournées, de comédiens, de remplacement de comédiens... J'étais le confident des aléas de la compagnie. D'un autre côté, j'avais une impuissance totale dans la mesure où je ne suis pas dans la structure. Si j'étais vice-président de son C.A., je pourrais faire quelque chose, ce que je n'ai jamais voulu être, et ce qu'elle ne m'a jamais offert, non plus. Cette distance-là, elle a voulu la garder et je comprends tout à fait pourquoi. Parce qu'on a été fidèle parce qu'on pouvait ne pas l'être. (Pascal)

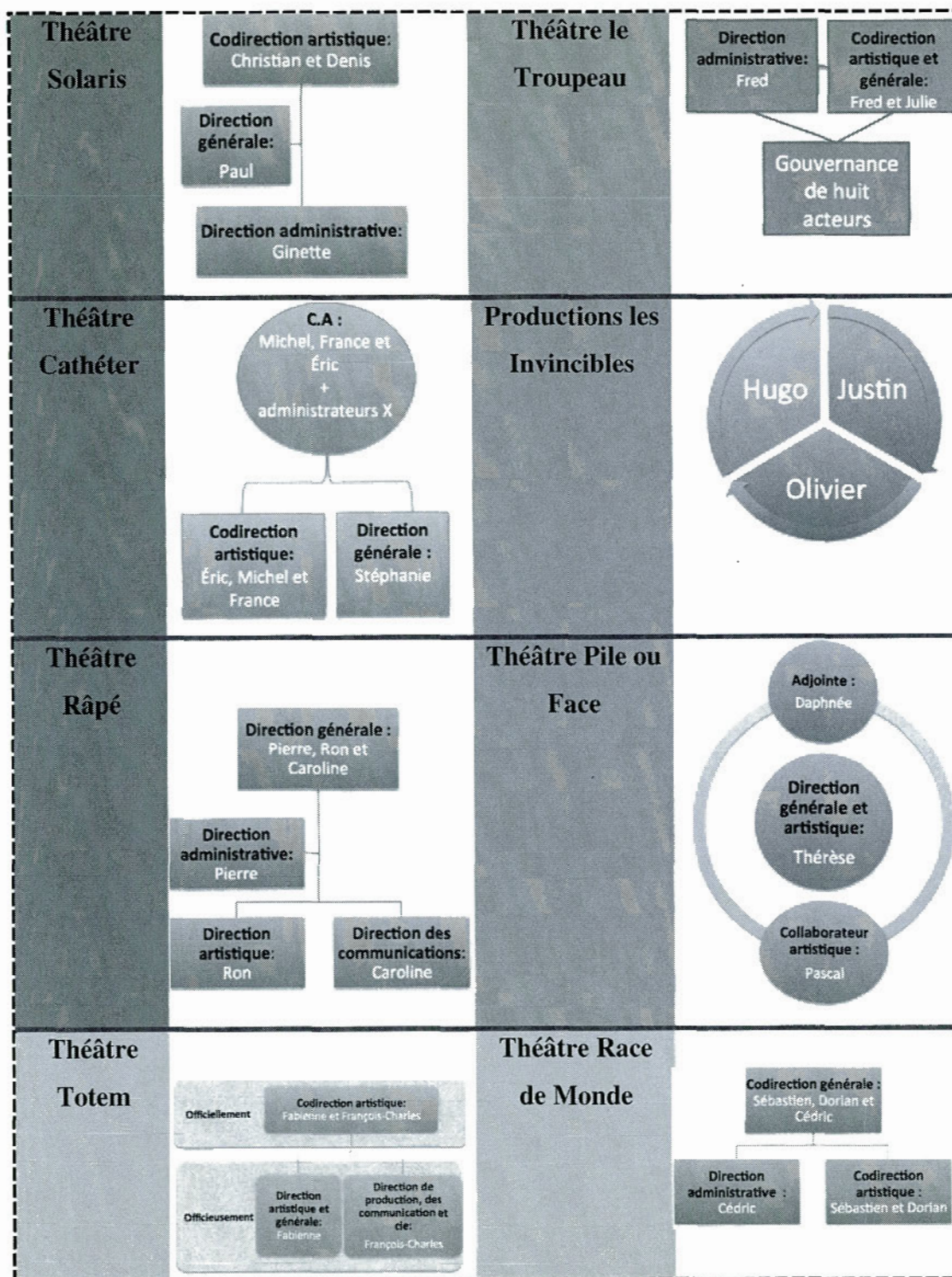
Cela dit, Pascal, de par son rôle de confident, n'est pas totalement impuissant :

J'ai trouvé le moyen de l'influencer, de l'envoyer dans des directions... Là, elle va me consulter plus qu'avant. La décision finale des collaborateurs, c'est-à-dire des collaborateurs, accessoiristes, comédiens... y appartient, mais avec le temps, les comédiens, j'essaie d'avoir plus d'influence là-dessus. (...) Ça, j'ai eu tendance, en coulisse, à essayer de l'attirer vers plus de facilité. (Pascal)

Thérèse a aussi fait alliance, au sein de ses projets, avec le même réseau de collaborateurs. Cette stratégie lui permet de déléguer sporadiquement des responsabilités afin d'être moins chargée par le fardeau qu'apporte le port de plusieurs chapeaux à la fois : « C'est sûr que c'est le fun, à ce moment-là, par compte, que les collègues avec qui tu travailles, tu puisses leur faire entièrement confiance dans ce que tu leur confies parce que ça fait beaucoup, un moment donné. » (Thérèse)

Ainsi, malgré son rôle de chef de sa structure, elle partage tout de même un certain leadership avec les collaborateurs récurrents qui l'entoure.

Figure 4.10 : Synthèse des configurations de partage du leadership dans nos organisations



Toutes ces compagnies, sauf Pile ou face, présentent une structure où plusieurs leaders se partagent officiellement le pouvoir. Dans le cas de Pile ou face, nous observons un leader unique au centre d'un système où les collaborateurs sont récurrents et influents. L'importance de ces leaders informels nous a convaincue de conserver ce cas atypique pour l'analyse.

Ces huit portraits nous montrent un vaste répertoire de configurations de partage. Aucune compagnie ne possède la même structure, ce qui illustre que le leadership pluriel, au sein d'un même milieu, peut s'exprimer sous une variété d'alternatives sans perdre de sa pertinence. Chaque compagnie s'adapte avec les ressources qui lui sont disponibles grâce aux aptitudes que chacun des membres possède. Aussi, non seulement les structures varient entre les huit portraits, mais chacune d'entre elles est évolutive. Nous ne sommes pas en présence d'une structure figée dans le temps, mais nous faisons plutôt face à une organisation fluide aux contours perméables et changeants selon la nécessité.

Malgré ces diversités de formes, nous pouvons tout de même soulever une constante retrouvée au sein des huit compagnies investiguées. Dans les huit cas, nous avons remarqué la présence de trois champs d'expertise bien distincts : l'artistique, l'administratif et le stratégique (général). Ces trois territoires peuvent être occupés de façon totalement différente entre les compagnies, mais ils demeurent tout de même bien vivants dans chacune des organisations rencontrées. Tous les intervenants interrogés ont reconnu la présence de ces trois sphères même si ce n'est pas dans toutes les organisations où cette reconnaissance est apparente dans les titres officiels portés par les directeurs. Nous retrouvons autant le cas de figure de Solaris où les trois territoires sont identifiés et séparés de façon très formelle et distincte entre trois individus précis, que le cas des Invincibles où les trois codirecteurs occupent formellement le territoire artistique, mais se partagent

informellement les trois territoires entre eux. Ces trois sphères permettent une structuration minimale des compagnies productrices de théâtre, selon ce que nous avons pu observer via nos études de cas.

Maintenant que nous avons un portrait des configurations de chacune des équipes de direction interrogées, nous pouvons nous attarder à comment se vit leur relation de codirection au quotidien. Cette compréhension devra se construire en plusieurs étapes. Comme il existe trois territoires aux logiques distinctes, la première étape sera de déterminer ce que signifie chacun des rôles pour les intervenants afin d'avoir une compréhension commune des rôles (section 4.5). La deuxième étape sera de comparer cette définition avec ce que font au quotidien les directeurs. Pour ce faire, nous avons demandé à chacun les responsabilités qu'ils assumaient au quotidien et avons dressé une liste de ces responsabilités en lien avec le rôle assumé (section 4.6). Ces deux étapes ont amenées leur lot de difficultés. Ces obstacles sont analysés à la section 4.7 et ont permis de révéler l'organicité de ces organisations.

4.5 Définition des rôles

La seule référence exhaustive répertoriant les différents métiers des arts de la scène au Québec, constituée par Ponce et Simard (2000), nous a permis de décrire la définition théorique pour chacun des rôles de direction dans les compagnies de théâtre. Lors de nos entretiens, nous avons demandé à nos répondants une définition pour les rôles suivants : direction générale, direction artistique et direction administrative. Une définition générique pour chacun des rôles a ensuite été créée par rapport aux réponses données.

Tableau 4.2 : Définition des rôles

Rôles et définitions	Citations illustratives
<p>Directeur artistique</p> <p><u>Définition du répertoire</u> : Le directeur artistique est l'âme et l'image publique de la compagnie. En étroite collaboration avec le DG, il établit une programmation en fonction de l'orientation et de la mission artistique de la compagnie. (inspiré de Ponce 2000)</p> <p><u>Notre synthèse</u> : Il est l'âme de la compagnie. C'est grâce à sa vision artistique (esthétique, langage) que la compagnie existe. Il est responsable de tous les choix artistiques et de l'image.</p> <p>* Dans toutes les compagnies rencontrées, le directeur artistique est l'un des membres fondateurs de la compagnie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - « C'est notre langage. On amène une réflexion, mais aussi notre esthétique pour donner une ligne artistique à la compagnie » (Michel) - « La définition courte ça serait : c'est l'âme de la compagnie » (Cédric) - « Ça reste l'impulsion de départ. C'est l'âme de la compagnie... » (Sébastien) - « La direction artistique, à mon sens, c'est l'âme. C'est l'âme bien sur des productions et/ou de créations. C'est la personne qui donne l'impulsion, qui donne vraiment la couleur, qui donne la raison d'être d'une structure de création et de production. » (Thérèse) - « C'est le gardien, un peu, d'un rêve, d'une philosophie, d'une façon de voir les choses, d'une façon de voir la création et la production. » (Jacob) - « C'est vraiment la personne qui donne la couleur artistique de la compagnie. C'est l'âme de la compagnie dans ce sens-là. » (Pierre)
<p>Directeur administratif</p> <p><u>Définition du répertoire</u> : Responsable de planifier et de contrôler les activités financières de la compagnie, d'équilibrer les budgets et d'analyser les besoins monétaires des productions. Il est responsable du financement et de l'ensemble de l'administration et de l'exploitation. Il agit comme représentant officiel de la compagnie auprès des institutions financières et autres partenaires financiers, des gouvernements et des associations. (inspiré de Ponce 2000)</p> <p><u>Notre synthèse</u> : Il est en charge de tout ce qui est chiffres et paperasse. En ce sens, il a une distance émotionnelle face au produit tout en restant au service de la direction artistique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - « Je sers le mandat artistique » (Cédric) - « Pour être un bon gestionnaire, ça prend du monde qui sont capables d'avoir une distance par rapport au produit artistique, je pense. Qui va avoir un regard moins émotif. » (Ginette) - « De s'assurer d'un suivi, aussi, au niveau des employés. Donc, les bilans d'employés, les négociations de contrats, tout ça... Il s'assure que les choses se faisaient en ordre, il s'occupait de toute l'administration. » (Dorian) - « Mais, l'administration, la supervision, je m'en occupe pas mal. En fait, Julie ne s'occupe pas d'administration, des chiffres, habituellement. J'étais directeur administratif, mais je faisais tout ; de remplir les papiers, de faire les budgets, de faire la comptabilité, les chèques... » (Fred) - « Pierre, il va s'occuper de la comptabilité, des demandes de subventions au niveau administratif, de la paye, des budgets, bref tout ce qu'un directeur administratif fait. » (Ron)
<p>Directeur général</p> <p><u>Définition du répertoire</u> : Personne responsable de l'ensemble de la gestion d'un organisme ou compagnie. Il a la responsabilité de l'orientation générale, de la planification à long terme et du développement de la compagnie. (inspiré de Ponce 2000)</p> <p><u>Notre synthèse</u> : Il est en charge de la stratégie et du développement de la compagnie. Il a un regard global sur l'organisation, sur comment elle fonctionne à l'interne et où elle se situe dans son milieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - « la direction générale est là pour servir, aussi, la direction artistique, s'assurer que les projets qui sont sur la table puissent être réalisés dans les meilleures conditions ». (Éric) - « La direction générale, (...) c'est de faire en sorte que l'interne fonctionne et c'est aussi le lien avec les grandes structures dans lesquelles la compagnie s'inscrit. » (Michel) - « C'est prendre des décisions dans l'intérêt de tous sans consulter tout le monde. » (Hugo) - « Une direction générale, c'est de s'assurer que tous les départements travaillent ensemble dans le même but en respectant les budgets et en ne dénaturant pas la nature de la compagnie et son identité artistique. » (Fred) - « J'incarne le principe de réalité dans la compagnie. J'essaie de faire en sorte que les choses se fassent, mais je suis aussi là pour faire entendre que si ça n'a pas de bon sens, ça n'a pas de bon sens. » (Paul)

Bref, nous pourrions résumer la relation entre les trois directions ainsi : le directeur artistique a une vision. Le directeur général trace le chemin pour atteindre cette vision. Le directeur administratif s'assure que l'équipe reste sur le chemin tracé.

Cette définition des rôles assumés par les membres de la direction nous permet de comprendre le type de responsabilités que peuvent prendre en charge les titulaires de chacun des rôles. Nous leur avons ensuite demandé de nous décrire les différentes responsabilités qu'ils assument autant dans leur quotidien organisationnel que dans le cadre d'un projet spécifique et de nous dire quelles responsabilités assument également leurs co-leaders. Comme le projet est la raison d'être de ces organisations (comme nous l'avons vu à la section 1.3.1) et que les directeurs sont souvent impliqués personnellement dans ceux-ci, les responsabilités associées au projet ont la même importance dans le quotidien des leaders que leurs responsabilités organisationnelles. Nous observons, par conséquent, un entrelacement entre le stratégique et l'opérationnel au sein de ces organisations, en ce que les projets opérationnels sont souvent considérés comme la raison d'être de l'organisation. Le succès de ces projets devient ainsi stratégique. Ne pas prendre en considération ces responsabilités projets serait oblitérer une partie importante de leur travail de leader.

4.6 Responsabilités de chaque directeur

Dans les tableaux 4.3, 4.4 et 4.5, nous avons répertorié les responsabilités associées à chaque direction. Les chiffres dans les tableaux sont un indicateur représentant le nombre de participants qui ont parlé de cette responsabilité attribuée à chaque directeur de leur organisation. Cela nous permet de voir l'étendue de la responsabilité (combien

de directeurs sur 20 ont mentionné que leur directeur avait cette responsabilité?)⁹. Les responsabilités en italique sont celles qui ne semblent pas correspondre à la définition du rôle tel qu'exprimé par nos intervenants dans le tableau 4.2. Nous avons également séparé les responsabilités en deux sections distinctes : organisationnelles et niveau projet. Voici les résultats :

4.6.1 Ensemble des Responsabilités du directeur artistique au quotidien :

Définition du rôle : Il est l'âme de la compagnie. C'est grâce à sa vision artistique (esthétique, langage) que la compagnie existe. Il est en charge de tous les choix artistiques de la compagnie et de son image.

Les chiffres indicateurs dans le tableau 4.3, à la page suivante nous permettent de supposer que la majorité des directeurs artistiques ont pour responsabilité, par exemple, de choisir les membres de l'équipe du projet artistique ou le mandat artistique de la compagnie, tandis qu'une minorité ont pour responsabilité de gérer la technique lors d'un spectacle. Nous pouvons ainsi avoir un portrait des responsabilités les plus communément réalisées par les directeurs artistiques.

À la vue de ce tableau, il est possible aussi de constater que plusieurs de ces responsabilités (celles en italique) ne concordent pas vraiment avec la définition générique du rôle de directeur artistique que nous avons défini dans le tableau 4.2. Par exemple, toutes celles liées au budget ou à la gestion du local ne devraient techniquement pas être remplies par un directeur artistique, mais bien par un directeur administratif ou général. Cependant, dans certaines équipes, il n'y a pas de responsable de l'administration (Les Invincibles ou Totem, par exemple). Par

⁹ Sur les 21 directeurs passés en entrevue, nous n'avons pu faire cet exercice chiffré que sur 20 d'entre eux. Une des entrevues captée par le magnétophone s'est corrompue au transfert et n'a pas pu être retranscrite dans le logiciel Nvivo. (Voir la section 4.4.3 à ce sujet)

conséquent, les directeurs artistiques se doivent de réaliser ces responsabilités hors fonction. Il est possible de remarquer également que le chiffre lié à ces responsabilités est, somme toute, peu important (4 et 2), indiquant que les directeurs artistiques assumant ces responsabilités sont minoritaires. Il est aussi pertinent d'indiquer que cet exercice a été effectué à partir des rôles officiels des intervenants. Par conséquent, certaines responsabilités qui détonnent peuvent provenir aussi de leur rôle officieux.

Tableau 4.3 : Responsabilités du directeur artistique

Responsabilités organisationnelles	Sources	Responsabilités projet	Sources
Mandat, esthétique	14	Choix de l'équipe du projet artistique	13
Choix de la programmation	10	Conseiller artistiquement un projet	13
Présence dans le milieu	8	Initier les projets	13
Bilan et réflexions	7	Mettre en scène les spectacles	11
<i>Financement</i>	7	Être interprète dans le spectacle	9
Donner une couleur propre à la structure	6	Veiller à la cohérence esthétique interne du projet	9
Image de la cie	5	Concevoir et construire le décor, les accessoires...	9
Prises de décisions finales	5	<i>Trouver et gérer opportunités de diffusion</i>	7
Accorder des entrevues	4	<i>Gérer les partenariats de coproduction</i>	6
<i>Gestion du local</i>	4	Ateliers pédagogiques	6
<i>Gestion et suivi du budget</i>	2	Écrire le spectacle	5
<i>Planifier et gérer échéanciers</i>	2	Gérer les costumes, le décor, les accessoires...	5
		Création des affiches	5
		Superviser les projets artistiques	4
		<i>Coordonner l'entrée en salle</i>	3
		Accompagner le spectacle en tournées	3
		<i>Gestion et suivi du budget</i>	3
		Prise de décisions finales	2
		<i>Gestion de tournées</i>	2
		Bilans	2
		<i>Technique de salle</i>	2
		Arrêter un projet	2

Ce qui étonne davantage est le résultat de la tâche appelée financement. De prime abord, on pourrait penser que cette tâche ne devrait pas être celle d'un directeur

artistique. On remarque toutefois que 11 sources sur 20 ont mentionné la contribution du directeur artistique à cette tâche. Ce constat est imputable au fait que la majorité des compagnies de théâtre se financent principalement par les subventions gouvernementales qui évaluent autant l'aspect artistique que budgétaire des projets et organisations. Les deux logiques doivent ainsi collaborer dans l'élaboration des demandes de subventions. Le directeur artistique devient ainsi une partie-prenante cruciale dans les responsabilités de financement.

Dans le cas du directeur artistique, on voit clairement qu'il détient un rôle important au niveau projet. Il est d'ailleurs souvent un créateur au sein des projets (metteur en scène, auteur ou interprète). Thérèse, du théâtre Pile ou face, expliquera ainsi ce double rôle :

Je définis mon rôle comme directrice artistique, mais je suis metteuse en scène. Comme c'est quand même une structure de création, jusqu'à maintenant, ça a été de cette façon-là que j'inscrivais, au fond, la couleur, aussi, de la direction artistique, c'est à travers la mise en scène des productions, des créations. (Thérèse, Pile ou Face)

C'est le seul rôle de direction qui se trouve à avoir plus de responsabilités au niveau projet qu'au niveau organisationnel. Dans les organisations théâtrales, la raison d'être des compagnies réside et transparaît dans les projets qu'elle entreprend. Comme le rôle du directeur artistique est d'être l'âme de la compagnie, il joue souvent un rôle important dans les projets entrepris. D'ailleurs, les structures organisationnelles naissent de ce désir de mettre sur pied des spectacles et les fondateurs sont d'abord et avant tout des créateurs. La majorité des artistes rencontrés ont affirmé s'être incorporés afin d'avoir des subventions gouvernementales et affirment souffrir de la lourdeur administrative que ces structures imposent. Paul exprimera ce constat de cette façon :

Les gens qui partent une compagnie, leur but dans la vie ce n'est pas entrepreneurial. Ce n'est pas de faire de la *business*, c'est de créer des spectacles. Ce sont des artistes. Mais dans les faits, ils consacrent des centaines et des milliers d'heures dans des aspects pour lesquels certains sont plus ou moins doués, mais qu'ils doivent quand même faire. Ce n'est pas du temps qu'ils mettent à la création, ce n'est pas du temps qu'ils mettent à la recherche, c'est du temps qu'ils mettent à faire des textes, des demandes de subvention, pis à être dans des réunions pis à essayer... Mais c'est fou le temps...! (Paul, Solaris)

Les fondateurs embauchent alors des directeurs administratifs pour gérer ce fardeau et se consacrer davantage à leur art et leurs projets.

4.6.2 Ensemble des Responsabilités du directeur administratif au quotidien :

Définition du rôle : Il est en charge de tout ce qui est chiffres et paperasse. En ce sens, il a une distance émotionnelle face au produit tout en restant au service de la direction artistique.

Tableau 4.4 : Responsabilités du directeur administratif

Responsabilités organisationnelles	Sources	Responsabilités Projet	Sources
Faire la comptabilité	7	Gestion et suivi du budget du projet	6
Créer les budgets	6	Créer le budget de projet	5
Gestion et suivi des budgets	6	Contrats et gestion des ressources humaines du projet	4
Répondre aux obligations gouvernementales	5	Conseiller artistiquement le projet	2
Contrats et gestion des ressources humaines	4		
Financement	4		
Planifier et gérer les échéanciers	1		

Dans le cas des responsabilités du directeur administratif (tableau 4.4), nous remarquons que celles-ci sont beaucoup plus circonscrites et davantage liées à son rôle. Cela s'explique par le fait que, souvent, le rôle de directeur administratif arrive plus tard dans la formation de la compagnie. Dans certains cas, un artiste du groupe devient, par la force des choses, le directeur administratif (Le Troupeau, Théâtre Râpé) ou, dans d'autres situations, le directeur administratif vient de l'extérieur de l'organisation pour combler leur besoin (Race de monde, Cathéter, Solaris). Cela fait en sorte que leur rôle est déjà circonscrit puisqu'il répond à un besoin précis (à des responsabilités définies que les artistes veulent se départir). L'unique responsabilité qui détonne est celle de conseiller artistiquement le projet. Comme les directeurs administratifs sont, souvent, eux-mêmes des artistes, ils sont écoutés et encouragés à donner leur opinion sur les projets. Ils peuvent ainsi jouer le rôle d'œil extérieur, alors que le directeur artistique, étant donné son implication dans le projet, ne peut avoir cette distance. Cette responsabilité est cependant négligeable puisque deux directeurs sur vingt l'ont soulevé. Il est cependant bon de souligner que certains directeurs administratifs jouent aussi le rôle de directeur artistique (comme Fred du Troupeau). Par conséquent, ils conseillent le projet via ce deuxième chapeau. On peut dire également que le fait de donner des conseils sur un projet n'est parfois pas perçu comme une responsabilité, mais davantage comme une option. Ils le font donc sans ressentir l'obligation de le faire.

4.6.3 Ensemble des responsabilités du directeur général au quotidien :

Définition du rôle : Il est en charge de la stratégie et du développement de la compagnie. Il a un regard global sur l'organisation, sur comment elle fonctionne à l'interne et où elle se situe dans son milieu.

Tableau 4.5 : Responsabilités du directeur général

Responsabilités organisationnelles	Sources	Responsabilités projets	Sources
Coordination interne	16	Contrats et gestion des ressources humaines	10
Stratégie de développement de la compagnie	12	Financement	9
Vision globale de la compagnie	10	Gestion et suivi des budgets	5
Financement	9	Planifier et gérer les échéanciers	5
Gestion partenariat de coproduction	9	Prise de décisions finales	5
Présence dans le milieu	9	Trouver et gérer opportunités de diffusion	5
Créer les budgets	7	Résoudre les problèmes	4
Prise de décisions finales	7	Gérer les relations de presse	1
Soutenir les artistes et leurs projets	7		
Trouver et gérer les opportunités de diffusion	6		
Choix et gestion de l'équipe administrative	5		
Gestion et suivi des budgets	5		
Médiation entre co-directeurs	4		
Faire la comptabilité	4		
Planifier et gérer les échéanciers	2		
Gestion du C.A	2		

Nous constatons que plusieurs des responsabilités du directeur général ressemblent à celles énumérées pour le directeur administratif. Ce constat s'explique par le fait que la direction générale est rarement accompagnée d'un directeur administratif (sauf

dans le cas unique de Solaris). Nous pouvons énoncer trois cas de figure dans les organisations concernant la direction générale :

- 1- La direction générale est assumée par la direction artistique qui assume le volet développement stratégique de la compagnie et confie des mandats ponctuels d'administration à un contractuel ou à un employé subalterne. (Totem, Pile ou face).
- 2- La direction générale est assumée par la direction artistique qui assume tous les rôles de la compagnie. (Le Troupeau, Les Invincibles).
- 3- La direction générale englobe les responsabilités de la direction administrative, mais ne touche pas à l'artistique. (Cathéter, Race de Monde)

Le cas du Théâtre Râpé est également atypique en ce que les trois codirecteurs se partagent la direction générale. Donc, celle-ci est assumée par le directeur artistique, le directeur administratif et la directrice des communications.

Bref, ce rôle est rarement joué seul, ce qui brouille un peu les cartes pour définir clairement les responsabilités attitrées spécifiquement à un directeur général. Il est à la fois tourné vers l'intérieur de la compagnie (sa responsabilité principale (16/20) serait de coordonner les ressources internes à l'organisation telles que les communications internes, la gestion des horaires des employés, les réunions etc.), que tourné vers l'extérieur (il doit assumer les responsabilités de représentation de la compagnie dans son environnement telle que la gestion des partenariats, l'embauche, la présence de la compagnie dans le milieu, la gestion des opportunités de diffusion, etc.).

4.7 Réflexions sur les rôles et responsabilités

Ces trois tableaux nous ont permis de constater les différentes responsabilités prises en charge par chacun des intervenants, tout en soulevant la surprenante présence de certaines de ces responsabilités par rapport au rôle formel assumé par les directeurs. Nous avons pu confirmer l'importance du projet dans les responsabilités quotidiennes des directeurs artistiques par rapport aux autres directeurs qui y sont moins impliqués. Nous avons également pu observer que les responsabilités du directeur administratif étaient plus circonscrites par rapport à ses acolytes étant donné qu'il écope des responsabilités dont les directeurs artistiques, fondateurs de la compagnie, souhaitent se départir. Finalement, nous avons pu soulever que le rôle de directeur général était plus difficile à définir étant donné le fait qu'il était souvent joué par de multiples personnes combinant plusieurs rôles.

Nous avons réalisé que les difficultés à classer certaines responsabilités sous un rôle précis étaient, en grande partie, dues au caractère officieux de la structuration des équipes et du partage du leadership. Du coup, il nous a semblé pertinent de soulever les deux principaux obstacles rencontrés lors de l'analyse des entrevues : les difficultés liées au partage d'un même territoire par plusieurs intervenants et les difficultés liées au fait qu'un individu pouvait assumer un rôle dans plus d'un territoire.

Partage d'un même territoire : une collégialité implicite

Il arrivait souvent, dans le discours des intervenants, de retrouver des passages où nos répondants décrivaient des responsabilités en n'identifiant aucun individu précis, mais plutôt une entité collective sous les pronoms « on » ou « nous » :

On commence notre année avec un calendrier d'activités. Tout à coup, **on** a la possibilité d'aller faire les Fenêtres de la création à Longueuil et de présenter cette année-là. Admettons qu'**on** déposait en août 2006 ou 2007 et là **on** avait en septembre la réponse qu'**on** pouvait présenter ce projet-là aux diffuseurs du Québec, **notre** projet de création. Donc, **on** avait une plage horaire d'une heure pour parler d'un projet en construction, présenter les étapes... (Cédric, Race de monde)

Dans ce discours, nous ne pouvons distinguer qui exactement « présente le projet en construction aux diffuseurs », par exemple. Nous pouvons déduire qu'il s'agit des directeurs artistiques puisque ce sont eux qui créent tous les projets de la compagnie. Cependant, celui qui nous parle de cette tâche est le directeur administratif. La présence du « nous » laisse entendre qu'il est aussi impliqué dans cette action, ce qui laisse une certaine ambiguïté sur le titulaire responsable des responsabilités décrites dans ce passage. Loin d'être un cas isolé, il nous est arrivé à plusieurs reprises d'interrompre les entrevues pour avoir des précisions sur le fameux « on/nous » dans toutes les entrevues réalisées pour ce mémoire, comme le témoigne cette fraction d'entretien avec Cédric de Race de Monde :

Chercheure : Quand tu vas dire le « on », je vais souvent te dire « c'est qui ? » Pour essayer vraiment de voir qui fait quoi.

Cédric : En même temps, c'est éloquent. Le « on », ça montre aussi la direction collective qu'on faisait à travers de ça.

Dans le cas de Cédric, le « on/nous » unifiait des territoires distincts, mais dans ces organisations, il est fréquent de voir aussi plusieurs individus occuper le même territoire. L'utilisation du « on/nous » dans ce contexte du partage d'un même territoire était d'autant plus difficile à classer.

Tel que relevé par Cédric de Race de monde, le « on/nous » démontre la grande collégialité et le sentiment d'appartenance collectif à la compagnie. Cependant, cela ne permet pas d'identifier qui précisément est responsable de la tâche en question. Tel est également le constat d'Olivier des productions Invincibles :

On était pas mal tous là. Après, on a raffiné notre façon de fonctionner, mais on était toujours un peu toutes là. C'est notre façon... On est comme un band, notre groupe. Ce n'est pas le band à quelqu'un. C'est dur de dire qui faisait quoi. Je te dirais que c'est une des qualités et un des défauts de la compagnie. Si j'ai de la difficulté à dire qui faisait quoi, c'est que tout est toujours un petit peu mélangé. (Olivier, Productions les Invincibles)

Cela soulève le caractère officieux du partage du leadership interterritorial (où chacun campe son rôle au sein d'un territoire précis et distinct, ex. direction artistique et direction administrative), mais surtout intraterritorial (codirection artistique, par exemple).

Superposition de rôles par un individu : une réalité quotidienne métissée

En plus de ce partage d'un même territoire, nous avons aussi remarqué qu'il était fréquent qu'un seul joueur porte plusieurs chapeaux de direction officiellement ou officieusement (10 intervenants sur 24). Cette superposition de rôles au sein d'une même personne peut se faire autant horizontalement (direction artistique et générale par exemple) que verticalement (direction artistique et metteur en scène). Le tableau 4.6 à la page suivante montre tous les rôles portés par les personnes que nous avons rencontrées.

Tableau 4.6 : Tableau des différents chapeaux portés par les différents intervenants

COMPAGNIES	Noms des intervenants	Rôles organisationnels	Rôles projets
Théâtre Cathéter	Stéphanie	Directrice générale (et administrative)	Aucun
	France	Codirectrice artistique	Metteur en scène
	Michel	Codirecteur artistique	Metteur en scène
	Éric	Codirecteur artistique	Metteur en scène
Théâtre Solaris	Ginette	Directrice administrative	Aucun
	Paul	Directeur général	Aucun
	Christian	Codirecteur artistique	Metteur en scène
	Denis*	Codirecteur artistique	Metteur en scène
Théâtre Râpé	Ron	Directeur artistique	Metteur en scène
	Pierre	Directeur administratif	Metteur en scène (directeur de production)
	Caroline*	Directrice des communications	Directrice des communications
Théâtre le Troupeau	Fred	Codirecteur artistique et Directeur administratif	Acteur, directeur de production et technique
	Julie	Codirectrice artistique	Actrice
Théâtre Pile ou face	Thérèse	Directrice artistique et générale	Metteur en scène
	Pascal	Collaborateur artistique	Auteur
	Daphnée*	Adjointe administrative	Aucun
Productions Invincibles	Hugo	Codirecteur artistique (Codirecteur général et administratif)	Metteur en scène, auteur, acteurs...
	Olivier	Codirecteur artistique (Codirecteur général et administratif)	Metteur en scène, auteur, acteurs...
	Jacob	Codirecteur artistique (Codirecteur général et administratif)	Metteur en scène, auteur, acteurs...
Théâtre Race de Monde	Dorian	Codirecteur artistique et général	Metteur en scène, auteur, acteurs...
	Sébastien	Codirecteur artistique et général	Metteur en scène, auteur, acteurs...
	Cédric	Codirecteur général et directeur administratif	Aucun
Théâtre Totem	Fabienne	Codirectrice artistique	Metteur en scène
	François-Charles	Codirecteur artistique	Directeur de production, technique et de tournées
*Individus non interrogés			(rôles officiels)

Dans le discours de nos directeurs, les individus s'exprimaient par rapport aux responsabilités qu'ils accomplissaient au quotidien sans nécessairement délimiter si cette responsabilité qu'ils accomplissaient était liée avec l'un ou l'autre des rôles assumés. Il était ainsi difficile de distinguer à quel rôle appartenait la responsabilité décrite. Dorian, directeur artistique chez Race de Monde exprime cette ambiguïté de la façon suivante :

Nous, notre direction artistique a toujours été, aussi, à la direction générale. C'est-à-dire que ça n'a jamais été séparé comme dans certaines compagnies. Donc, on assume les deux et ça finit par être un peu mélangé. C'est-à-dire que les choses qu'on fait comme directeur général... On ne se demande pas : est-ce que, là, je suis directeur artistique quand je suis directeur général ? Je vais dire : je suis les deux. (Dorian, Race de Monde)

Les deux rôles font partie intégrante de leur réalité quotidienne et les actions qu'ils initient sont faites au nom, bien souvent, des deux chapeaux. Nous pouvons aussi prendre l'exemple d'Éric du théâtre Cathéter. Ce dernier exprime l'importance de choisir les bonnes personnes dans l'équipe projet pour la réalisation d'un spectacle. Éric est à la fois directeur artistique de la compagnie et metteur en scène dans le projet. Dans son discours, il n'est pas clair qui, entre le metteur en scène et le directeur artistique, détient cette responsabilité :

Savoir trouver les bonnes personnes. Parce qu'à talent égal, on va prendre la personne qui *fit* le plus avec l'équipe. C'est de la tournée, aussi. Partir trois semaines en tournée avec du monde que tu ne connais pas... Comme metteur en scène, tu as une responsabilité de t'arranger pour que ta troupe ne s'arrache pas les cheveux après deux jours... En même temps, c'est très difficile, mais ça fait parti du rôle aussi de direction artistique de... y'a pleins, pleins de trucs comme ça avec lesquels faut *dealer*. (Éric, Cathéter)

Dans ce cas-ci, la responsabilité du choix des membres de l'équipe projet, peut être une responsabilité conjointe aux deux rôles et non pas à un seul des deux. Si deux

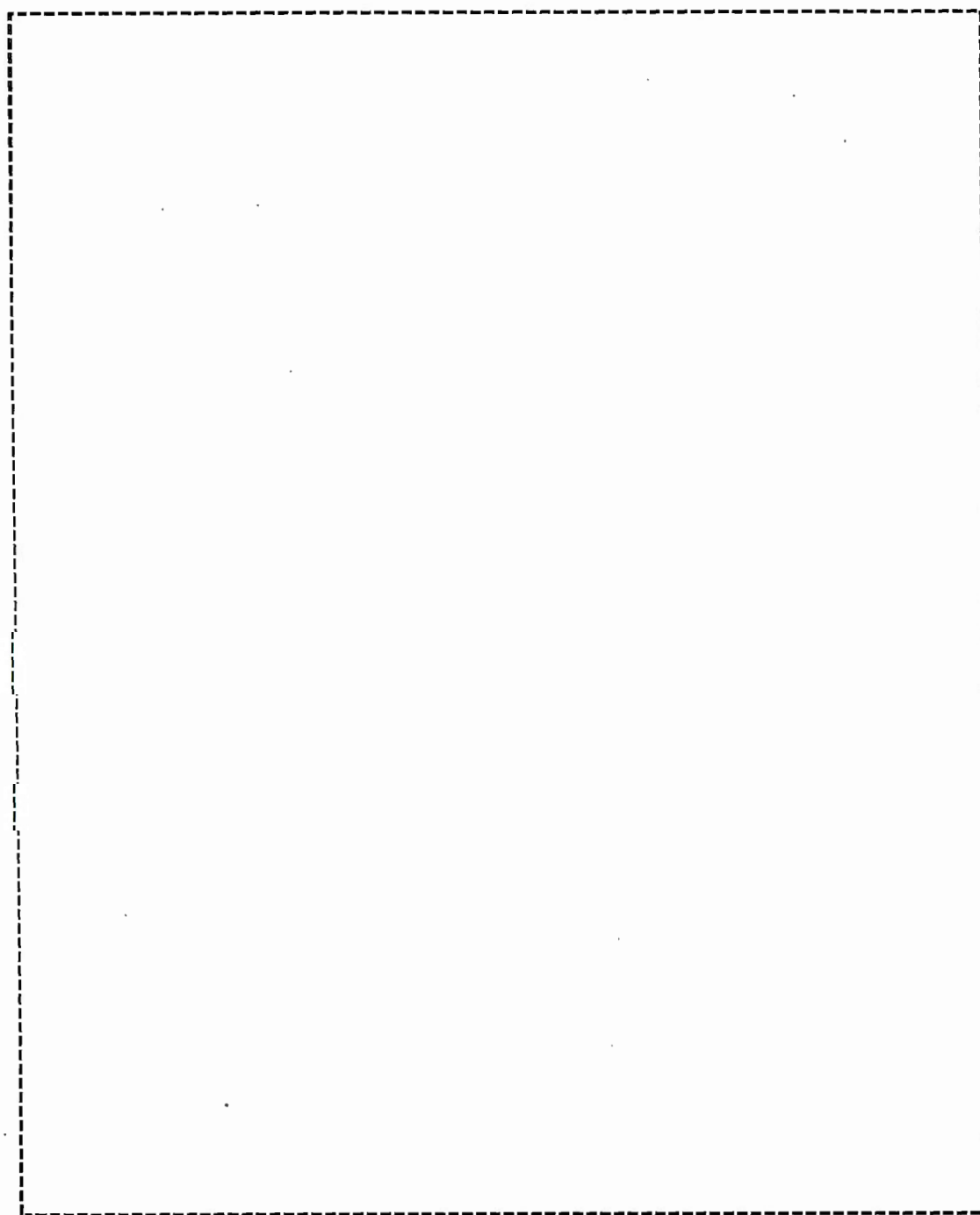
personnes incarnaient les rôles de directeur artistique et de metteur en scène, ils pourraient avoir à décider ensemble des personnes formant l'équipe projet. Le cas de figure où le directeur artistique choisit seul les membres de l'équipe, dont le metteur en scène, est tout aussi possible. Lorsque les deux rôles sont jumelés, difficile de spécifier quel rôle aurait eu cette responsabilité. Les responsabilités des deux rôles de metteur en scène et de direction artistique s'entrecroisent facilement lorsqu'un individu assume les deux rôles. Il est ainsi possible de comprendre que le partage des responsabilités liées au leadership peut se complexifier si certains individus campent plusieurs rôles. Les frontières entre les territoires délimitant chacun des rôles sont alors moins définies et le partage moins spécialisé.

Ces deux phénomènes (partage d'un même territoire et superposition de rôles) complexifiait la tâche de classer sous l'égide d'un rôle précis certaines responsabilités. Lorsque les deux phénomènes se combinaient, la circonscription des rôles devenait alors presque indéchiffrable. Par exemple, dans le cas du Troupeau, Julie et Fred se partagent la codirection artistique et la codirection générale. Julie affirme, dans l'entretien que nous avons réalisé avec elle, qu'elle n'assume pas vraiment de responsabilités liées à la direction générale et que ce pan est davantage investi par Fred, malgré la dénomination officielle. Nonobstant cette affirmation, lorsque nous lui demandons de définir son rôle de direction artistique, elle nous mentionnera ceci :

Je dirais que je me vois comme un propulseur de projets, tenir le cap aussi à moyen terme sur des envies vraiment plus artistiques. Un truc que je fais aussi, c'est de concilier..., ça ne rentre pas dans l'artistique, mais ça fait partie beaucoup de... par exemple, tenir le conseil d'administration. Je trouve que ça, c'est quelque chose que Fred et moi on partage... (Julie, Troupeau)

Ce qui est clair dans ce passage, c'est qu'ils tiennent à deux le conseil d'administration... Mais est-ce qu'ils le tiennent en tant que codirecteurs artistiques, codirecteur général ? Est-ce que Fred tient le conseil comme directeur administratif et Julie en tant que directrice artistique malgré le fait qu'elle affirme elle-même, que ce n'est pas une responsabilité artistique ? Malgré tout, elle mentionne cette responsabilité alors qu'elle est en train de décrire son rôle de direction artistique...

Plutôt que de concevoir cette difficulté de classer certaines responsabilités comme un obstacle à notre analyse, nous avons plutôt vu là une révélation de la manière générale dont le partage du leadership se faisait au quotidien ; de façon imbriquée et dynamique. Nous constatons déjà que la circonscription des rôles est beaucoup moins définie que ce que leur fonction organisationnelle et officielle suggère de prime abord. L'informel semble jouer un rôle prépondérant non seulement dans la configuration structurelle du leadership pluriel, mais également dans la relation entre les coleaders. Nous proposons donc que ces deux phénomènes (partage d'un même territoire et superposition de rôles) sont plutôt des modalités qui permettent de configurer de façon dynamique le partage du leadership. Celles-ci engendrent cependant une ambiguïté dans la détermination des rôles et des responsabilités assumés par chacun. Une ambiguïté que nous chercherons à mieux saisir à la section discussion et que nous qualifierons plus tard de stratégique pour ces organisations. Ainsi, dans la prochaine section (5), nous tenterons de mieux comprendre ces deux modalités ainsi que les pratiques leur étant associées pour gérer l'ambiguïté qu'elles génèrent.



CHAPITRE 5

DISCUSSION : LA DIVERSITÉ DES CONFIGURATIONS ET DES PRATIQUES DE PARTAGE

Dans cette section, nous décortiquerons les deux modalités découvertes plus tôt. Nous soulèverons plus spécifiquement comment ces découvertes enrichissent le portrait connu au sujet du leadership pluriel au sommet d'une organisation en nous intéressant au partage intraterritorial et à la superposition de rôles au sein d'un seul individu. L'analyse en profondeur de ces deux phénomènes permettra ainsi de saisir comment le leadership se partage au quotidien.

5.1 Généralités

Discutons tout d'abord de nos résultats de manière générale, à la lumière des connaissances actuelles dans la littérature.

Dans les recherches actuelles sur le leadership pluriel de type *pooling*, l'existence d'une équipe de leaders au sommet est présentée comme un phénomène institutionnalisé où le leadership s'accomplit en couple ou en trio (Gronn, 1999 ; O'Toole *et al.*, 2002), une structure au sein de laquelle les responsabilités sont séparées de façon spécialisée et complémentaire entre les partenaires. La théorie du leadership bicéphale dans les organisations artistiques suit cette logique en parlant d'une tête gérant l'aspect administratif de la compagnie et d'une autre opérant l'artistique (Reid et Karambayya, 2009; De Voogt, 2006; Rintjema, 2010). D'ailleurs, selon Alvarez et Svejnova (2005) « Il y a eu un récent regain d'intérêt envers le phénomène de la pluralité de chefs au sommet. Cependant, généralement, ce sont les duos qui ont été le plus observés, laissant de côté les discussions sur les trios et les

quatuors » (notre traduction, p.144). À partir de la réalité de nos organisations artistiques, nous constatons l'importance d'élargir notre compréhension au-delà du phénomène du duo et même du trio. Nous avons signalé la présence de la direction générale au sein des compagnies théâtrales que nous avons rencontrées comme une constante à ajouter au portrait, mais nous pouvons également mentionner que d'autres variantes sont possibles, comme c'est le cas dans le Théâtre Râpé où une direction des communications est au cœur de leur dynamique du partage du leadership. Restreindre l'équipe de direction à un couple limite l'expression d'une variété de configurations possibles, qui pourtant permettrait peut-être de mieux répondre aux besoins de chaque organisation. Ainsi, notre recherche pointe plutôt vers l'existence d'un leadership multicéphale.

De plus, la plupart des chercheurs s'interrogeant sur les équipes de directions se sont principalement attardées aux configurations du leadership pluriel, c'est-à-dire sur la structuration organisationnelle des équipes. Cela a pu donner l'impression que ce phénomène était relativement stable. Or, comme l'illustrent nos résultats, cette multicéphalité serait plus dynamique. Gronn (2008) a d'ailleurs rectifié le tir près de dix ans après son article *Substituting for leadership: the neglected role of the leadership couple* (1999), en prônant l'adaptabilité des structures de leadership plutôt qu'une polarisation entre les théoriciens du leader héros et ceux du leadership distribué :

My own initial enthusiasm for distributed leadership, for example, prompted me to trumpet the virtues of this strategy of replacement. The difficulty with this response, I now realise, is that by doing so, all one does is to perpetrate even more adjectivalism (...) I try to eschew the role of advocacy in favor of a more naturalistic, organic understanding of leadership » (p.18)

Ainsi, selon Gronn (2008), la structure de leadership ne doit pas être figée dans un modèle (leader héros ou leadership distribué), mais elle doit plutôt être perçue comme un organisme s'adaptant selon les besoins de l'environnement dans lequel elle évolue.

Non seulement les organisations que nous avons étudiées ont implanté une structure où institutionnellement plusieurs leaders (et non pas uniquement deux), cohabitent, mais la fluidité de leur structure a été rendue possible via deux modalités de configuration particulières qui, tout en complexifiant la « spécialisation » et la « différenciation » des rôles chères à Hodgson *et al.* (1965), permettent aux codirigeants de naviguer entre différentes responsabilités avec plus d'aise. Ainsi, la division entre une direction artistique et une direction administrative, tel que proposée dans la littérature sur le leadership bicéphale dans le milieu des arts, est beaucoup moins nette au sein des compagnies de théâtre que nous avons rencontrées. Cette ambiguïté est, entre autre, le résultat des deux modalités découvertes dans ce mémoire.

Trois niveaux d'analyse ont été décortiqués dans ce mémoire : le premier niveau est celui des configurations (la figure 4.10 à la page 136 nous montre un exemple de la diversité des configurations structurelles possibles), le deuxième niveau est celui des modalités qui permettent à cette structure d'être plus dynamique (le partage intraterritorial et la superposition de rôles), le troisième niveau est celui des pratiques et des actions qui permettent de gérer ce partage devenu plus complexe à cause de la flexibilité structurelle permise grâce aux modalités. Comme nous avons couvert la variété possible des configurations à la section résultats, nous nous attarderons dans les prochaines sous-sections aux deux modalités de partage (partage intraterritorial et superposition de rôles) qui permettent de présenter un portrait plus dynamique de cette structuration d'équipe de direction. L'analyse de ces modalités nous donnera l'occasion d'aller plus loin dans la compréhension de la dynamique du leadership

pluriel au sommet, un terrain encore peu défriché pour l'instant par la littérature. Ces modalités mettent bien en lumière les deux facettes qui se combinent dans le phénomène du leadership pluriel : la facette collective du leadership ainsi qu'une facette plus individuelle. Les deux prochains paragraphes feront un survol sur ces deux facettes, afin de clarifier ces éléments et de nous permettre de dresser le portrait de nos principaux ajouts au modèle exposé dans la littérature sur le leadership pluriel (voir figure 5.1), que ce nous détaillerons aux sections 5.2 et 5.3.

La facette collective du leadership pluriel : le partage intraterritorial

La première modalité de partage est représentée par le partage de type intraterritorial (co-directeur artistique). Celle-ci complète la seule forme de partage représentée comme viable dans la littérature (O'Toole *et al.*, 2002; Pearce et Conger, 2003), soit le partage de type interterritorial (un directeur artistique jumelé à un directeur administratif). Ainsi, dans le contexte théâtral des compagnies productrices observées, nous assistons non seulement à des logiques concurrentes dont les représentants doivent trouver un terrain d'entente et exécuter des responsabilités et des tâches distinctes, mais aussi souvent à deux personnes qui doivent partager la même vision et les mêmes responsabilités au sein d'une même territoire de responsabilités. Six équipes sur les huit rencontrées possédaient, entre autre, une codirection artistique (donc, deux individus ou plus qui se partagent le même rôle de directeur artistique). La réalité d'un partage entre des individus aux logiques et responsabilités claires campant leur rôle unilatéralement ne représente donc pas toute la variété du phénomène.

La facette individuelle du leadership pluriel : la superposition de rôles, ou la métaphore de l'individu-patère

En plus de l'enjeu collectif où un territoire se voit partagé par plusieurs leaders, le leadership pluriel possède aussi une facette individuelle où les conflits entre les

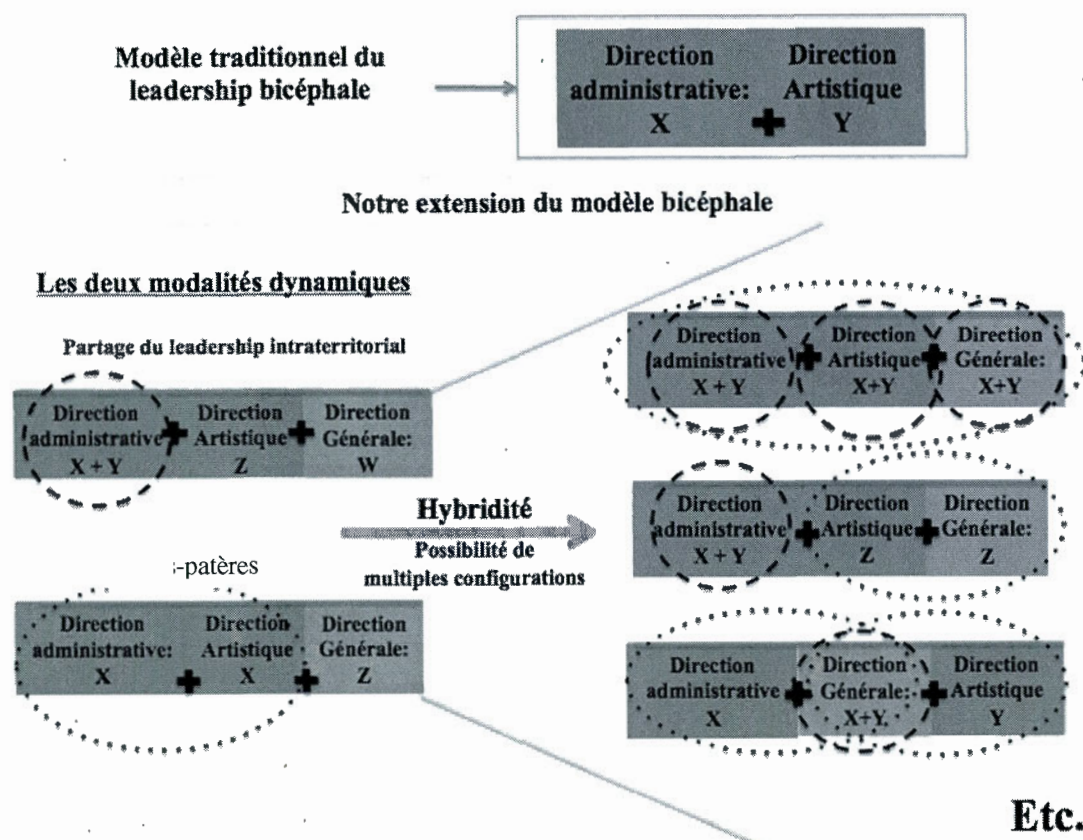
tensions émanant de territoires aux logiques distinctes peuvent se confronter au sein d'un seul individu. Or, parmi les facteurs de succès énoncés par plusieurs chercheurs, la présence de frontières bien délimitées entre les territoires (différenciation des rôles) est cruciale pour que la relation fonctionne (Gronn, 1999 ; O'Toole *et al.*, 2002 ; Pearce et Conger, 2003). La théorie sur les organisations pluralistes abonde en ce sens puisqu'elle voit le partage du leadership au sommet de la compagnie comme une façon de gérer les tensions en ayant un directeur pour chacun des « clans » présents dans la compagnie (Cray *et al.*, 2007 ; De Voogt, 2006). Ainsi, suivant cette logique, chaque individu devrait représenter un territoire distinct (spécialisation). Comme nous l'avons vu, il existe, cependant, au sein de nos huit organisations, certains individus occupant à eux seuls plusieurs territoires et qui doivent gérer en eux-mêmes les logiques divergentes de ces rôles variés. Nous avons choisi d'utiliser la métaphore de l'« individu-patère » pour illustrer ce phénomène d'une personne campant plusieurs rôles, comme une patère peut porter plusieurs chapeaux. Fait à noter, la plupart de ces hommes-patères sont des artistes (ou d'anciens artistes) qui assument les responsabilités de direction administrative, étant donné leurs aptitudes ou facilités avec les chiffres, sans nécessairement incarner uniquement la logique administrative. Ces individus-patères est la deuxième modalité ajoutant une certaine fluidité dans la configuration de la structure du leadership.

La théorie du leadership bicéphale dans les organisations artistiques a donc le bénéfice d'être claire et nette en présentant des frontières précises entre les différentes logiques inhérentes à ces organisations pluralistes et incarnées par des individus précis. Cependant, elle ne prend pas suffisamment en compte la complexité intrinsèque à cette forme de partage, ni la diversité des configurations que peut prendre ce leadership à plusieurs têtes au sein de certaines organisations. Sans affirmer que le leadership purement bicéphale, aux frontières clairement délimitées,

n'existe pas, nous soutenons plutôt qu'il n'est pas la seule option pour partager le leadership.

La figure 5.1 illustre ce que notre recherche permet d'ajouter aux connaissances actuelle sur le leadership de type *pooling*, soit les deux nouvelles modalités de partage des rôles et responsabilités: sur la facette collective, le partage intraterritorial et sur la facette individuelle, la présence « d'individus-patères ».

Figure 5.1 : Modalités dans les configurations de partage d'une équipe de leaders au sommet



Légende :

Chaque lettre représente un individu différent.

----- : le partage intraterritorial.

..... : la superposition de rôle, ou l'individu-patère

Plusieurs des organisations rencontrées présentaient aussi des formes structurelles hybrides. Les équipes de leaders utilisaient les différentes modalités selon leurs besoins pour créer une structure à leur image.

L'identification de ces deux modalités (partage intraterritorial et superposition de rôles) et des pratiques associées pour les gérer permet de saisir comment l'adaptabilité structurelle prônée par Gronn (2008) peut se concrétiser au sein des organisations. Effectivement, dans sa théorie du leadership hybride, Gronn (2008) affirme que :

in any particular organizational settings it would make sense to speak of a constantly shifting leadership mix or configuration, the overall of composition of which should be understood as an adaptative or emergent response to wider environmental and immediate situational challenges that are specific to the context » (p.20).

Cependant, Gronn (2008) n'explique pas vraiment comment ce *work in progress* se pratique sur le terrain. Les deux modalités découvertes au sein des compagnies rencontrées démontrent qu'il existe bel et bien une relation fluide entre l'aspect collectif du leadership pluriel et l'aspect individuel de celui-ci. Le jeu qui s'effectue entre les deux modalités, en créant des ambiguïtés, permet également une adaptation des structures, comme nous en discuterons.

Une fois ces deux nouvelles modalités de configuration identifiées, il nous faudra comprendre pourquoi celles-ci existent et quelles pratiques permettent à nos intervenants de les gérer au quotidien. Nous débuterons par appréhender plus en détail le partage intraterritorial (section 5.2). Ensuite, nous nous attarderons au phénomène de la superposition de rôles (section 5.3). Dans ces deux cas, nous tâcherons de comprendre leurs origines et les pratiques de gestion employées pour

faire face aux interférences occasionnées. Nous expliquerons ensuite comment les ambiguïtés générées par ces modalités, qui complexifient le portrait de ce type de leadership partagé, peuvent être caractérisées de *stratégiques* à la section 5.4. Nous présenterons ensuite, à la section 5.5, une matrice permettant de conceptualiser la variété des configurations de partage en un répertoire basé sur nos études de cas et sur les deux modalités identifiées dans les sections précédentes. Outre ce qu'il offre aux chercheurs explorant le sujet du leadership pluriel, cet effort de conceptualisation pourra être également un premier outil utile pour les praticiens dans l'optique d'amener une certaine réflexivité sur les pratiques de partage du leadership au sein de leur organisation.

5.2 Le partage intraterritorial : Facteurs et pratiques

Le leadership pluriel au sommet représente un enjeu éminemment collectif puisque la direction de ces compagnies est personnifiée et partagée collectivement par plusieurs individus. Cependant, même si la conception traditionnelle du partage du leadership où chaque individu détient un territoire précis (administratif, artistique ou général) et se partagent, ensemble la direction selon leur lunette précise peut engendrer des zones nébuleuses, il reste que les responsabilités demeurent séparées de sorte que peu de croisements se produisent. Le flou augmente d'autant plus quand il s'agit de comprendre le partage intraterritorial puisque ce sont les mêmes responsabilités qui sont alors partagées.

Il est aisé de comprendre les raisons d'un partage des responsabilités entre plusieurs chefs aux compétences complémentaires, tel que présenté par la relation bicéphale traditionnelle où un directeur artistique pilote l'organisation aux côtés d'un directeur administratif (voir section 1.3.2). Or, les raisons d'un leadership à plusieurs au sein

d'un même territoire peuvent sembler plus obscures. Nous commencerons par expliquer pourquoi ce type de partage existe et se perpétue dans les organisations théâtrales. Ensuite, nous décortiquerons les pratiques de gestion employées par les acteurs pour partager des responsabilités similaires (que ce soit au niveau du partage inter ou intraterritorial).

5.2.1 Facteurs expliquant l'utilisation du partage intraterritorial du leadership

Nos résultats nous ont permis de détecter la présence d'un partage du leadership au sein de plusieurs territoires. Les raisons pour l'occupation multiple d'un territoire varient selon le territoire occupé. Dans cette section, nous expliquerons les raisons évoquées par nos intervenants pour chaque forme de partage d'un même territoire.

La codirection artistique

La forme la plus commune du partage d'un même territoire est celle de la codirection artistique. Souvent, au départ, les artistes se regroupent ensemble pour créer. Lorsque vient le temps de mettre sur pied une compagnie, ils souhaitent représenter cet état de fait ; qu'il existe plusieurs créateurs et donc plusieurs directeurs artistiques :

Sébastien et moi, on a étudié ensemble à l'école de théâtre. Lui en écriture, moi en jeu. (...) Après l'école, on a parti un atelier de travail technique par rapport aux objets. L'atelier s'est retrouvé à être une ébauche de spectacle. On a d'abord travaillé ensemble comme artiste et là on a fondé la compagnie et tout naturellement, on était deux. Donc, on prenait les décisions ensemble, etc. On a gardé ce modèle-là, au fond, par la suite, (...) parce qu'on aimait que les décisions se prennent dans un échange. On voyait une force ; la nécessité ou l'obligation de dialoguer pour la prise de décision. (Dorian, Race de monde)

Cette codirection artistique émane donc de la nature même de ces organisations. Effectivement, il est difficile de monter un spectacle seul. Il est alors naturel pour les artistes qui se sont réunis pour créer ensemble, de créer aussi ensemble une compagnie si l'expérience en commun a été fructueuse. Comme ils sont tous des créateurs, ils ne souhaitent souvent pas assumer un autre rôle que celui de directeur artistique au sein de la compagnie.

La codirection générale

Il existe aussi, dans nos cas, une forme de cohabitation au sein du territoire de la direction générale. Ce partage a lieu lorsque les directeurs de chaque territoire (artistique, administratif ou autre) souhaitent participer aux choix stratégiques et aux décisions finales de la compagnie.

Le territoire de la direction générale est souvent symbolique pour les directeurs artistiques qui souhaitent démontrer qu'ils demeurent le capitaine du navire, même s'ils ont, dans les faits, parfois peu de ces responsabilités que nous avons attribuées à la section 4.6.3 à une direction générale (représentation dans le milieu, gestion des opportunités, développement de la compagnie, etc.). Par exemple, les directeurs artistiques du Cathéter ont trouvé une façon alternative de garder le contrôle sur leur compagnie tout en n'occupant pas le rôle de direction générale : en étant membre du Conseil d'administration aux dépens de leur directrice générale. Ils ont ainsi un droit de veto sur les décisions prises au niveau stratégique même s'ils n'ont pas la responsabilité stratégique de la compagnie qui est déléguée à Stéphanie (d.g). Cependant, dans nos autres compagnies, l'avenir de celle-ci et de son développement passe par la direction générale, d'où l'occupation partagée de ce territoire : « La direction générale, c'est l'ultime prise de décision dans une compagnie de théâtre. Pour nous, ça serait absurde que ça ne soit pas la direction artistique puisque c'est une compagnie de théâtre et que c'est ça, l'enjeu. » (Dorian, Race de monde)

Ce partage du leadership général est aussi critique pour la compagnie qui se doit de prendre en considération les points de vue de tous les secteurs de l'organisation avant de prendre une décision qui affectera l'avenir de la compagnie. Julie parlera de son alliance avec Fred en ces termes : « étant assez différents l'un de l'autre, Fred et moi, on se complémente vraiment beaucoup. Après avoir passé autant de temps ensemble, à définir la compagnie, on sent qu'ensemble, on dialogue et on sait ce qui est bon pour le Troupeau. » La mise en commun des différences permet ainsi de prendre des décisions éclairées dans l'orientation de la compagnie, d'où le choix de partager la direction générale.

La codirection administrative

La direction administrative est rarement partagée sauf dans le cas des Productions Invincibles où les trois membres de la compagnie font tous les rôles ensemble. Cependant, dans leur configuration, il n'existe concrètement aucune direction administrative ni générale. Ils sont trois codirecteurs artistiques et font ce qu'ils peuvent dans les autres secteurs. Le partage du territoire administratif est, dans leur cas, une façon de diminuer le fardeau des responsabilités jugées indésirables entre les trois membres :

Je dirais qu'il y a des cycles de temps. Donc, il y en a qui « Regarde, c'est toi qui les as ramassés la dernière fois, je vais les faire cette fois-ci. J'ai plus de temps ces temps-ci » « OK! Super! » On essaye de se passer ça parce que personne n'aime vraiment ça tant que ça faire ça. Et surtout les rapports de subventions, c'est encore plus pénible ! (Hugo, Les Invincibles)

Comme chacun des membres du trio travaille en dehors de la compagnie, certains ont parfois plus de temps à consacrer à la compagnie et peuvent en prendre plus. Le partage de toutes les responsabilités leur permet ainsi d'être plus flexibles.

Le partage au sein du territoire projet : la cocréation

Au niveau projet, le partage d'un même territoire est surtout observé dans les créations collectives. Ce type de partage est mis en pratique pour maximiser la créativité par l'apport de tous :

C'est très organique. Ça part d'un désir assez précis puis le matériau se modèle à mesure. Quand on est dans les mêmes projets ensemble, on passe notre temps à se relancer. (...) Fallait décider ensemble. Tu es à la recherche de la meilleure idée. Tu es à la recherche de la solution. C'était vraiment un test. C'est l'épreuve du réel quelque part. (Dorian, Race de Monde)

La créativité émane ainsi des interrogations que chacun apporte et de l'argumentation autour des désaccords dans l'optique de trouver « la » meilleure solution qui plaira à tous. Pas un consensus sur « la moins pire option », mais un travail qui répond aux exigences de tous. C'est d'ailleurs le constat de Dorian (Race de Monde) : « Donc, toutes les questions, tous les débats que l'on a quand on crée, nous amènent, aussi, à travers ça, à nous dépasser ». La collaboration égale de tous est donc perçue comme le vecteur de la créativité.

La co-mise en scène

Nous constatons aussi deux cas de comise en scène (sans que ce soit au sein d'une création collective) dans la compagnie Solaris et celle du Théâtre Râpé. Pour ces derniers, ce choix s'explique par plusieurs raisons. Premièrement, le fait d'avoir deux metteurs en scène permettait d'économiser du temps. Les deux codirecteurs pouvaient ainsi se relayer, lorsque l'un d'entre eux avait un empêchement, et ainsi faire les répétitions sans l'autre :

Compte tenu de mes activités à l'université, dans certaines périodes, il m'était difficile... parce que, lorsque l'on fait des répétitions, c'est quasiment cinq jours par semaine, alors je ne pouvais pas me libérer de l'université, donc, à ce moment-là, Pierre peut les faire. Il y a une question de calendrier aussi... » (Ron)

De plus, ce choix avait également été fait pour gérer la complexité de la création en permettant aux deux metteurs en scène de se spécialiser dans leur champ d'expertise respective :

On s'est dit, si on jumelle nos forces... Pierre a des grandes facilités à la direction d'acteurs. Moi, j'ai peut-être plus de facilité à la direction de marionnettistes ou de manipulation. Je suis plus visuel là-dessus, donc on s'est dit... maximisons le plaisir et divisons en deux la tâche, mais aussi c'est d'avoir deux points de vue pour enrichir le spectacle... C'était pour le bien de la production, je pense bien. (...) Il y a différentes strates de compréhension dans un spectacle, ce qui fait que, en les divisant, on s'assure qu'on est sur la bonne voie, je dirais... (Ron, Théâtre Râpé)

Il y avait également un désir de montrer sur papier le vrai fonctionnement de la compagnie : « Face aux subventionneurs, ça pouvait être bon de montrer que la compagnie ne repose pas sur les épaules d'une seule personne. Ce serait plus une question de préciser la vraie façon que l'on fonctionne. » (Pierre, Théâtre Râpé). Ron affirmera quant-à-lui « Donc, on pourrait parler, parce que le terme est à la mode, qu'on est passé de compagnie à concepteur unique, à une compagnie ouverte sur d'autres créateurs. » La co-mise en scène avait ainsi beaucoup d'avantages pour ce duo.

Synthèse sur les facteurs expliquant le partage d'un même territoire

Nous pouvons ainsi constater qu'il existe plusieurs raisons justifiant ce partage du même territoire par nos intervenants. Dans le tableau 5.1, à la page suivante, nous retrouvons un résumé des facteurs motivant la mise sur pied de telles zones de partage intraterritorial. Nous pouvons également constater que maintes équipes pratiquent plusieurs formes de partage de territoires.

Tableau 5.1 : Types de partage des territoires dans les équipes de direction rencontrées et leur raison d'être

Type de co-leadership intraterritorial	Raisons de ce partage	Compagnies qui pratiquent cette forme de partage
Codirection artistique	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter la nature fondamentale de la compagnie (cocréateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Solaris • Cathéter • Totem • Race de monde • Le Troupeau • Les Invincibles
Codirection générale	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le droit de veto des directeurs artistiques sur les décisions • Avoir l'avis des multiples visions (administratif et artistique) dans les choix stratégiques 	Théâtre Râpé Race de Monde Le Troupeau Les Invincibles
Codirection administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Se partager les responsabilités indésirables (fardeau administratif) 	Les Invincibles
Codirection du projet (création collective)	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître la créativité 	Race de Monde Les Invincibles
Comise en scène	<ul style="list-style-type: none"> • Économiser du temps • Permettre une spécialisation artistique • Représenter la vraie nature de la compagnie (cocréateurs) 	Solaris Théâtre Râpé

Chaque type de partage de territoires existe pour des raisons bien particulières. Le type de partage interterritorial présenté dans la littérature sur le leadership bicéphale, s'apparente peut-être davantage au partage de la direction générale dans nos organisations artistiques. Effectivement, à l'exception du théâtre Solaris et Cathéter où le directeur général ne portait que ce chapeau, dans les autres cas où une direction générale était observée, celle-ci était partagée par les représentants des autres directions. Par exemple, dans le cas du Théâtre Râpé, les directeurs administratif, artistique et aux communications se partageaient à trois le titre de direction générale. Nous pouvons également citer Race de monde et le Troupeau dont le partage du

territoire général correspond à cette description. Cette pratique répond entre autre au souhait d'une représentation des différents « clans » au sommet de la hiérarchie et d'une division du travail de leader selon les forces et champs d'expertises spécifiques de chacun.

5.2.2 Pratiques du partage des responsabilités collectivement assumées (partage intra- et interterritorial)

Le partage intra- et interterritorial ont cependant en commun le partage de responsabilités en commun. Alors, comment se fait ce partage de mêmes responsabilités? Dans cette section, nous verrons comment le partage de responsabilités communes liées au leadership se gère au jour le jour par les participants de notre étude. Même si nous avons porté un regard plus assidu sur les pratiques générées dans le cas de responsabilités partagées par des directeurs au sein d'un même territoire, dans cette section, nous considérerons également les cas où une responsabilité était partagée, mais par des directeurs au rôle différents. Nous considérons que dans les deux cas, le processus de partage est le même puisqu'il y a chevauchement. Ainsi, nous observons cet espace où les différents directeurs doivent négocier une façon de gérer une même responsabilité qui, d'ordinaire, serait prise en main par un seul individu. Nous avons ainsi relevé six principales pratiques : A) la fusion, B) la délégation, C) le relais, D) le morcellement, E) l'approbation et F) la consultation. Il est important de noter que les frontières qui délimitent les différentes pratiques de partage du leadership sont poreuses. Les pratiques peuvent ainsi être utilisées simultanément par nos acteurs. Leur séparation dans les pages qui suivent est donc analytique.

A) La fusion

La fusion est la première image qui nous vient en tête lorsque nous imaginons un leadership commun. Nous vient alors à l'esprit cette image d'un huis clos où tous les responsables sont réunis dans une même pièce et réalisent ensemble la tâche jusqu'à ce qu'elle soit complétée. Si un désaccord survient, ils doivent arriver à un consensus, ce qui peut être long et fastidieux. Le processus de fusion est présent lorsque plusieurs personnes ont la responsabilité d'une même tâche et tous participent à la tâche ensemble, en même temps, pour arriver à un résultat commun. Chacun apporte son grain de sel et le résultat final est la somme de toutes ces interventions. Hugo parle de ce processus en des termes très éloquents :

On appelle ça, nous autres, la clause Lennon McCartney. Donc, toutes les chansons sont écrites par Lennon-McCartney même si c'est Lennon qui en a écrit une et Paul qui a écrit l'autre. Dans la mesure où... les créations collectives sont collectives. Il n'y a pas une idée qui appartient à quelqu'un d'autre parce que l'idée s'est transformée. Y'a peut-être quelqu'un qui a eu une idée de faire « pourquoi on travaillerait pas sur tel aspect !?! », et là, quelqu'un d'autre « On pourrait faire un spectacle pour adolescent ! » Quelqu'un d'autre a fait « Dans ce cas-là, ça serait le fun de faire telle affaire sur les adolescents ! » (Hugo, *Invincibles*)

Ce processus est très présent au niveau projet dans le cas des équipes qui font des créations « organiques », mais n'est pas unique à ce type d'activité. Par exemple, les choix stratégiques, pour la plupart des compagnies, sont majoritairement décidés de cette façon étant donné l'ampleur de l'impact d'une telle décision sur le futur de l'organisation. C'est le cas entre autre du Théâtre Cathéter : « nous, quand on fait des choix, on se consulte, et ça peut être extrêmement long et fastidieux parce que chacun donne son avis et, en plus, on est une codirection artistique extrêmement différente... » (France, Cathéter). Les différents intervenants usant de cette pratique de gestion de la tâche en commun ont affirmé que cela ralentissait considérablement

le processus et le rendait même plus ardu, mais en revanche, le résultat était plus satisfaisant pour tout le monde :

Nous, on tranche ensemble. Nous sommes les directeurs généraux. (...) Il faut qu'on arrive à s'entendre. Ce n'est pas toujours facile, mais ça nous oblige à nous creuser les méninges et à trouver quelque chose qui nous rassemble plus, les trois. Et puis, on se dit que si ça nous ressemble plus à tous les trois, ça risque de toucher plus de monde aussi. En tout cas, on l'espère. (Olivier, *Invincibles*)

Le débat est ainsi source de richesse pour la création. L'autre devient une sorte de premier filtre naturel au sein même de l'organisation pour trier ce qui fonctionne moins bien. Le fait d'avoir un acolyte force également la réflexion en ce qu'ils doivent formuler leurs idées pour se faire comprendre et ainsi articuler une pensée qui peut, sinon rester abstraite :

Mais encore là, des fois, il fallait se prouver des affaires, aussi. Sébastien, il me disait « on pourrait faire ça, ça, ça ». On le faisait et je disais « je ne suis pas convaincu. Ça ne marche pas pour moi, ça. » Là, il faut qu'il me convainque, quelque part. Et même lui, en me convaincant, pour me convaincre, il faut d'abord qu'il s'arrange pour que ça marche vraiment. C'est le *fun*. Ça va chercher le meilleur de nous-mêmes. Après c'est des façons, aussi, de dire « C'est quoi exactement que je n'aime pas ? » Je ne peux pas dire « Ah ! Ok. La scène ne marche pas. » Mais qu'est-ce qui ne marche pas dans la scène ? (Sébastien, *Race de monde*)

Malgré tout, étant donné que la prise de décision en fusion exige beaucoup de temps, plusieurs autres pratiques de partage sont utilisées par les équipes de direction.

B) La délégation

Il peut ainsi arriver qu'une partie d'une tâche soit faite en mode fusion (souvent la phase de conception), mais qu'ensuite, elle soit déléguée à une seule personne (afin

d'exécuter la stratégie décidée en commun). Pour illustrer ce processus, prenons l'exemple du Troupeau où la direction artistique est partagée entre Julie et Fred. Julie expliquera ainsi la relation qu'ils entretiennent :

On va se dire « OK... Bon, Fred et moi, on va faire... Ok. Il faut prendre rendez-vous avec tel théâtre. Il faudrait aller prendre un verre avec Jean-Denis ». Mais, ça se peut que ce soit juste moi qui y aille. Mais là, Fred et moi on se parle. On fait « Ok. On veut faire ça. » Fred fait « Ça serait bon dans telle partie de l'année, comme ça, on peut aller chercher ça. » Donc, c'est comme si, on discute ensemble sur comment faire ça. (Julie, Troupeau)

Ils discutent de la stratégie à entreprendre et ensuite, les activités à accomplir sont réparties entre les deux comparses. Cette façon de faire nécessite évidemment moins de temps que la fusion complète discutée plus haut, mais nécessite une forte confiance et une reconnaissance des forces de l'autre pour ceux qui optent pour cette stratégie. Cette pratique est, par ailleurs, plus souvent utilisée dans les cas où les individus ont des forces complémentaires. Par conséquent, nous retrouvons cette pratique principalement dans les cas de partage interterritoriaux. Cette pratique est souvent relevée lorsqu'un problème ou un imprévu apparaît au sein d'un projet et un changement dans le budget doit, par exemple, être envisagé. Afin de résoudre la difficulté rencontrée et comme un investissement supplémentaire est mis sur la table, la direction artistique et administrative doivent se consulter pour arriver à un accord. La solution sera ensuite mise en branle par l'équipe projet où le directeur artistique a pleine juridiction. Voici une citation de Ginette, directrice administrative de Solaris, qui relate un tel événement, mais cette fois-ci elle discute de sa relation avec le directeur général : « S'il y a un problème qui se pose, vraiment, on échange d'égal à égal et les idées de l'un et de l'autre vont être conservées ou pas. La plupart du temps on arrive par trouver un consensus avec les meilleures idées. Mais là, oups, on prend chacun notre bout » (Ginette, Solaris). Ici, le directeur général donne son avis stratégique, alors que Ginette est plutôt l'experte en chiffres.

C) Le relais

Une seule tâche peut être prise en main par une personne à la fois. Le meilleur exemple de ce partage à relais s'exprime dans l'équipe des Productions Invincibles. Dans le cadre de l'un de leurs projets en coproduction, ils devaient garder vivante la relation entre eux et leur coproducteur. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, les trois directeurs se sont ainsi relayés pour des raisons de disponibilités, mais surtout de personnalités. Ils ont répondu aux besoins du moment en choisissant qui de l'équipe jouerait le meilleur intermédiaire :

Nous sommes trois personnes très différentes (...). Hugo, c'est le tempérament fonceur. Il peut aller très vite et argumenter très rapidement. Et ça, quand tu es en face d'une personne dont c'est le métier de négocier, par exemple, la directrice de notre coproducteur, ben ça, ça va être un atout. (...) Après ça, Olivier, lui, a un côté qui a un souci de rassembler les gens et que les choses soient harmonieuses, entre tout le monde. Donc ça aussi ça aide parce que ça fait qu'on s'attarde à un sujet et on y va à fond. Puis, le débat est clair. De mon côté, c'est beaucoup plus lent, j'ai besoin de réfléchir aux choses, j'ai besoin de temps, d'être à l'écoute et de cette écoute-là, de synthétiser les choses et de faire « bon, ça se résume à ça. » « D'accord qu'est ce qu'on fait après ? » Ce qui m'importe le plus c'est d'avoir une cohérence dans une démarche globale pour m'arrêter sur une base. (Jacob, Invincibles)

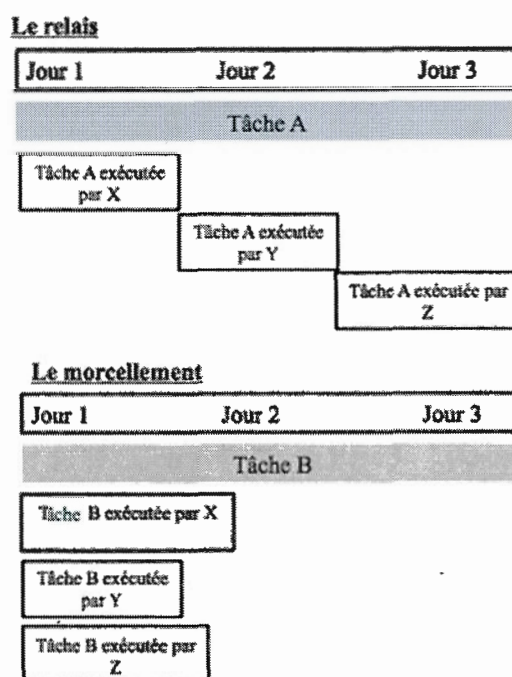
Ils peuvent ainsi utiliser à leur avantage les forces et faiblesses de chaque personnalité dans une situation évolutive. Le relais est aussi très pertinent dans un contexte où la majorité des travailleurs dans le domaine des arts possèdent plusieurs emplois pour survivre. Une majorité d'intervenants que nous avons rencontrés ont avoué travailler en dehors de la compagnie (à l'exception de Stéphanie, Ginette et Paul). C'est d'ailleurs le cas de Ron qui a longtemps travaillé comme professeur dans une école de théâtre. Son acolyte Pierre nous raconte que l'avantage des co-mises en scène était entre autre la possibilité de continuer les répétitions malgré l'absence d'un des deux metteurs en scène. L'élaboration du spectacle ne perdait ainsi pas de vitesse. Cette pratique nécessite que les individus concernés dans le relais travaillent dans le même

champ pour pouvoir remplacer leur collègue sans perdre d'efficacité ou de qualité.

D) Le morcellement

Il est possible de constater le morcellement d'une responsabilité lorsque les différents intervenants prennent chacun une partie de la responsabilité à assumer. Ce morcellement peut se faire de deux façons. Premièrement, une responsabilité peut être divisée en section, chacune des sections étant prise en charge par quelqu'un. Par exemple, dans le cas des demandes de subventions, le directeur administratif prend la charge d'expliquer et de définir la section du budget, alors que les directeurs artistiques peuvent prendre la responsabilité de compléter la section liée à la mission de la compagnie. Cette division de la responsabilité financement permet une plus grande rapidité d'exécution. Contrairement au relais où la responsabilité est exécutée par un directeur après l'autre, celle liée au morcellement est déconstruite en morceaux qui sont réalisés en parallèle par les différents directeurs. La figure 5.2 illustre la différence entre ces deux pratiques de partage.

Figure 5.2 : Différence entre les pratiques du relais et du morcellement



Nous avons observé ce type de pratique entre autre chez Race de Monde :

Eux, font un *pitch* sur le projet artistique. Le travail ce fait peut-être sur deux-trois semaines, moi, en parallèle, je dois achever les budgets et l'argumentaire sur l'opérationnalisation du projet et donc, finalement, notre travail se croise là-dessus. (Cédric, Race de monde)

Dans ce cas-ci, les protagonistes usant de cette pratique de gestion ont souvent des rôles sectoriels complémentaires (directeur artistique et directeur administratif, par exemple). L'utilisation de cette pratique peut cependant engendrer un risque de non-fluidité entre les deux parties. Une coordination via l'ajout d'une pratique de gestion telle que le relais, qui permettrait la correction mutuelle des parties de l'autre, est ainsi exigée pour répondre à ce risque. L'apport d'un œil extérieur qui révise le document peut également assurer une cohérence entre les parties. Il est aussi possible que la complicité entre les directeurs, due à un grand nombre d'années à travailler ensemble, aide à assurer une cohérence dans l'action entreprise de façon morcelée.

Deuxièmement, une responsabilité peut être divisée entre les protagonistes pour couvrir un plus grand terrain. Par exemple, dans le cas des Invincibles, chaque directeur a la responsabilité de trouver des opportunités de diffusion. Comme il existe beaucoup de diffuseurs, ils se divisent la liste entre eux et chacun doit contacter un certain nombre de diffuseurs. Même chose pour le théâtre Cathéter en ce qui a trait à la présence dans le milieu. La directrice générale est présente sur plusieurs comités, mais n'a pas le temps de faire partie de tous les C.A. C'est ce que témoigne d'ailleurs France : « Stéphanie, elle était au CQT, au TUEJ... Remarques, Michel était au conseil d'administration de la Maison Théâtre et moi, j'étais sur le jury du RTA... On était présent, on essayait de se départager ça ». Ainsi, Stéphanie demande la collaboration de ses directeurs artistiques afin de couvrir le plus de terrain possible pour augmenter, de cette façon, la visibilité de la compagnie. Dans ce deuxième cas

de figure, cette pratique peut donc être utilisée autant dans le cas d'un partage intra ou interterritorial.

Il peut aussi arriver qu'une personne prenne la charge d'une responsabilité officiellement commune. Étant donné le statut commun de la responsabilité, cette personne se doit tout de même d'avoir le grain de sel des autres. Cependant, cette contribution peut se faire de deux façons distinctes.

E) L'approbation

La responsabilité commune peut être prise en main par une seule personne qui accomplit entièrement la tâche, mais ce travail doit être approuvé par l'autre personne. Le pouvoir est ici détenu par la personne qui approuve et non par l'exécuter de la tâche. C'est ce que nous appelons ici un processus d'approbation. François-Charles de chez Totem explique ainsi : « Je suis la personne des communications, en lien avec Fabienne toujours. En fait, en lien, non, pas en lien, mais parce que toutes ces choses-là se font toujours avec l'approbation de la direction artistique. »

F) La consultation

Alors que dans l'approbation la personne accomplissant la tâche doit avoir l'accord de l'autre personne pour continuer le travail, dans la consultation, la personne qui fait le travail détient le pouvoir et demande conseil aux autres personnes. La personne accomplissant la tâche a le pouvoir ultime de décision, mais, par intérêt, elle demande à l'autre son avis. C'est le cas dans l'équipe des Invincibles. Selon Jacob :

Hugo nous dit « laissez-moi les chiffres, je vais m'en occuper, ça va. » On lui fait confiance, puis « Go. Vas-y ». Puis après, nous, on est en deuxième ligne. (...) Lui, va s'occuper de la rédaction et il va faire un aller-retour avec les autres pour faire « Ce que j'ai écrit, est-ce que ça a de l'allure ou pas? » mais il y a une personne qui prend le *lead*. (Jacob, Invincibles)

Dans ce cas de figure, l'autre allié permet de relancer son acolyte, de l'amener plus loin dans la réflexion sans nécessairement avoir de rôle décisionnel. Cette pratique aussi permet une économie de temps substantielle, mais demande un degré de confiance élevée de la part des autres codirecteurs.

Synthèse et réflexions sur les pratiques du partage intra- ou interterritorial d'une même responsabilité

Le tableau 5.2, à la page suivante, résume les différentes pratiques de gestion du partage des responsabilités liées au leadership en déterminant leurs avantages et inconvénients ainsi que le type de partage principal correspondant à leur utilisation (partage intra ou interterritorial).

Il faut considérer qu'il existe des chevauchements entre ces six pratiques de partage et qu'il peut arriver que la stratégie inclue, par exemple, à la fois un relais et une délégation. C'est le cas des Invincibles, lorsqu'ils se relayaient la responsabilité de représenter leur compagnie auprès de leur coproducteur. Ils avaient, avant chaque rencontre avec le coproducteur, élaboré une stratégie face aux éléments à discuter lors de la réunion. Le représentant devait ensuite aborder ces points avec le coproducteur. Le représentant n'était pas toujours le même dans le temps. Pendant plusieurs années, c'est Hugo qui servait d'intermédiaire auprès des parties prenantes, ensuite, Jacob a joué ce rôle pendant quelques mois avant de céder la place à Olivier qui est aujourd'hui en charge de cette relation.

Tableau 5.2 : Les six pratiques de partage des responsabilités liées au leadership

Pratiques de partage	Brève description	Avantages	Inconvénients	Type de partage
Fusion	Tous prennent en main ensemble une responsabilité commune.	- Résultats obtenus plus satisfaisants et à l'image de tous - Résultats + créatifs - Oblige à verbaliser et décortiquer son idée	- Processus long et fastidieux - Peut engendrer des conflits et des tensions	Intra et inter territorial
Délégation	Décision commune, exécution déléguée.	- Économise du temps	- Nécessite une grande confiance en l'autre	Surtout Inter territorial
Relais	Responsabilité relayée de personne à personne dans le temps.	- Permet de s'adapter aux aléas du milieu (économie de moyens) - Met à profit les forces de chacun selon la situation - Économie de temps	- Nécessite une connaissance similaire d'expertise pour assurer la qualité et l'efficacité du relais - Nécessite une grande confiance en l'autre	Intra territorial
Morcellement	Une responsabilité décortiquée en parties plus petites. Chaque partie est prise en charge par un individu unique.	- Très grande rapidité d'exécution (due à l'exécution en parallèle des responsabilités) - Permet de couvrir un plus grand champ	- Nécessite souvent l'ajout d'une seconde pratique pour coordonner les parties et pour assurer une cohérence - Risque d'incohérence entre les parties - Nécessite confiance et connaissance de l'autre	Intra et Inter territorial
Approbation	Une responsabilité exécutée par un tiers doit être approuvée par l'autre avant d'être complétée.	- Assure une ligne directrice franche à la responsabilité accomplie - Économie de temps - Évite le mécontentement des autres coresponsables	- Tous les avantages ci-contre sont modérés si nous les comparons aux autres pratiques. Ex. permet d'économiser du temps par rapport à la pratique de la fusion, mais demande plus de temps que le morcellement, puisque la phase de consultation de l'avis de l'autre, ou celle d'approbation, met en pause l'action, le temps d'une réponse de l'autre acolyte.	Intra territorial
Consultation	Un tiers consulte pour prendre une décision par rapport à sa responsabilité.	- Permet de confronter ses idées aux autres avis		

Nous avons également pu constater que le morcellement est souvent secondé d'une autre pratique qui permet de contrer les risques potentiels associés à cette pratique.

Même si la majorité des intervenants rencontrés ont soulevé avoir utilisé, à un moment ou à un autre, toutes les pratiques de partage (à l'exception de Pile ou Face où peu de stratégies sont utilisées), celles-ci sont appliquées à différents degrés par les compagnies. Certaines compagnies sont plus susceptibles d'utiliser une pratique de gestion particulière, alors que d'autres sont moins pertinentes pour leur organisation. Nous avons également vu que le type de partage (intra- ou interterritorial) pourrait influencer les stratégies utilisées par nos organisations. Par exemple, la stratégie du relais est plus utilisée pour le partage intraterritorial alors que la délégation est davantage utilisée dans le cadre d'un partage interterritorial.

Le tableau 5.3, à la page suivante, nous permet de repérer les pratiques qui ont été le plus mentionnées par les compagnies que nous avons rencontrées et celles qui ont été moins souvent décrites. Les pratiques en gras signifient la prépondérance de cette pratique dans la compagnie en question.

Ce portrait sommaire nous permet de soulever qu'il est plus probable de retrouver un plus grand nombre de ces pratiques dans les organisations où plusieurs territoires sont partagés. Également, nous pouvons supposer que plus un territoire est occupé par un grand nombre de personnes, plus il serait possible d'observer plusieurs de ces pratiques. L'utilisation abondante de toutes ces pratiques de partage par les Invincibles et le Théâtre Cathéter illustre ces deux constats. Dans le cas des Invincibles, les trois codirecteurs se partagent tous les rôles et donc, toutes les responsabilités. Ils utilisent, en contrepartie, beaucoup de pratiques de partage. Dans le cas de Cathéter, l'utilisation d'un grand nombre de pratiques provient du fait qu'ils sont l'équipe de direction avec le plus de directeurs parmi les compagnies rencontrées

(avec le théâtre Solaris). Cependant, contrairement au Théâtre Solaris où chaque intervenant a un rôle précis (un directeur administratif, un directeur général et deux directeurs artistiques dont l'un est en charge de l'aspect technique et l'autre de la mise en scène), le Cathéter possède une direction artistique où trois individus doivent cohabiter.

Tableau 5.3 : Types de pratiques de partage en fonction des compagnies et de leur structure

Compagnies	Codirections observées	Pratiques observées
Solaris	Codirection artistique Co-mise en scène	Pratique la + observée : Fusion Pratique la - observée : Relais
Râpé	Codirection générale Co-mise en scène	Pratique les + observées : Consultation et fusion Pratique la - observée : Approbation
Cathéter	Codirection artistique	Pratiques les + observées : Consultation , fusion, morcellement et approbation Pratique la - observée : Délégation
Race de Monde	Codirection artistique, générale et projet	Pratique la + observée : Fusion Pratique la - observée : Approbation
Totem	Codirection artistique	Pratique la + observée : Consultation Pratique la - observée : Relais
Pile ou Face	aucune	Pratiques les + observées : Consultation et délégation Pratiques les - observées : toutes les autres
Le Troupeau	Codirection artistique Codirection générale	Pratique la + observée : Fusion Pratique la - observée : Relais
Les Invincibles	Toutes	Pratiques les + observées : Fusion , consultation, morcellement et relais Pratique la - observée : Approbation

Le grand nombre de dirigeants au sein d'un seul territoire a certainement une influence sur le grand nombre de pratiques de partage utilisées. À l'opposé, chez Pile ou Face, qui ne possède aucune véritable zone de partage du leadership, la plupart des

pratiques n'ont été peu ou pas observées. Les pratiques de consultation des leaders officiels et la délégation de certaines responsabilités à ses acolytes sont ainsi cohérentes avec la structure que la directrice a choisi d'adopter. Il est donc possible de discerner une certaine corrélation entre la configuration de partage choisie et les pratiques de partage qui s'opèrent dans les équipes.

Il est également possible de soulever l'utilisation plus abondante de deux pratiques de partage au sein de toutes les compagnies rencontrées : la consultation et la fusion. La grande utilisation de la pratique « consultation » suggère que malgré le partage officiel d'un territoire, dans plusieurs dossiers, l'un ou l'autre des leaders prend davantage le leadership que l'autre, officieusement. Ce leadership n'est cependant pas unilatéral puisque le leader officiel doit tout de même consulter ses collègues pour garder ce leadership. De plus, comme la consultation est souvent suivie de la fusion dans les cas étudiés, nous pouvons déduire qu'il existe plusieurs moments où tous les codirecteurs doivent aussi débattre et accomplir les tâches ensemble. De l'autre côté, les trois pratiques qui ont été le moins observées sont le relais (beaucoup utilisé par les Invincibles et le Théâtre Râpé, mais pas vraiment par les autres organisations), la délégation et l'approbation (moyennement utilisé par toutes les compagnies). Il est intéressant de remarquer que ces trois dernières pratiques sont celles où l'avis de l'autre est le moins sollicité. Dans le cas du relais, chacun prend sa section et est totalement responsable de celle-ci. Dans la procuration, l'un des membres de l'équipe prend en charge une responsabilité auparavant discutée en groupe, mais qu'il doit assumer seul ensuite. Finalement, dans le cas de l'approbation, un individu accomplit seul le travail qui est, au final, approuvé ou non par l'autre. Ces observations sont cohérentes avec celles de Jarzabkowski *et al.* (2009) et son équipe sur les organisations pluralistes concernant le besoin de communication constant entre les membres d'une relation d'interdépendance. Même si ces chercheurs observaient des

partages interterritoriaux, cette affirmation s'applique aussi dans le cas de partages intraterritoriaux observés dans nos cas.

Il est à noter que notre recherche nous a permis d'observer seulement une tendance dans l'utilisation des pratiques. Une étude approfondie, sur le terrain, serait nécessaire afin de vraiment répertorier, en contexte et en intensité, les différentes pratiques. Cette recherche permet uniquement de dresser un premier portrait de l'utilisation des pratiques au sein de nos équipes dans l'attente d'une recherche plus poussée.

La prochaine section permettra de continuer cette compréhension en décortiquant une particularité que l'étude de ces organisations a révélée : la superposition de rôles, ou la présence de personne cumulant plusieurs rôles (l'individu-patère).

5.3 La superposition de rôles : facteurs et pratiques de l'individu-patère : Facteurs et pratiques

L'analyse du tableau 5.1 à la section 5.6.4 nous a permis de constater qu'il existe trois façons d'assumer plusieurs rôles, ou de porter plusieurs chapeaux : le port de plusieurs chapeaux au niveau organisationnel (directeur administratif et directeur artistique, par exemple) ; le port de plusieurs chapeaux au niveau projet (metteur en scène et acteur, par exemple) ; le port de plusieurs chapeaux transversaux (directeur artistique et metteur en scène, par exemple). Il existe également le cas de figure où une personne peut porter tous ces chapeaux (directeur artistique, directeur général, metteur en scène et acteur, comme c'est le cas, par exemple chez Les Invincibles). Dans cette section, nous tenterons de comprendre en premier lieu pourquoi autant d'individus portent plusieurs chapeaux dans l'univers théâtral (section 5.3.1). En deuxième lieu, nous décortiquerons comment ces « individus-patères » gèrent les

différentes tensions inhérentes aux logiques concurrentes qu'ils incarnent individuellement (section 5.3.2).

5.3.1 Facteurs expliquant le phénomène des « individus-patères » au théâtre

Pourquoi retrouvons-nous autant d'« individus-patères » assumant différents chapeaux dans l'univers théâtral ? Plusieurs raisons liées au contexte, à la structure organisationnelle et liées aux préférences personnelles des protagonistes expliquent cet état de fait.

Facteurs liées au contexte

La précarité financière de ces compagnies (et surtout pour les compagnies intermédiaires) engendre une nécessité de faire beaucoup avec peu. Plutôt que d'embaucher quelqu'un pour faire les budgets, les intervenants préfèrent bien souvent économiser des frais en le faisant eux-mêmes. François-Charles de Totem affirmera ainsi « je pense que d'avoir une personne comme ça, une personne qui touche à plusieurs dossiers, ça te permet de faire des grosses économies; pas nécessairement sur le temps et le temps que tu y investis, mais des économies financières. Ça permet plus. » Les fondateurs consacrent alors beaucoup de temps bénévolement à leur compagnie dans l'optique d'économiser de l'argent. Ils portent ainsi plusieurs chapeaux.

Il faut aussi considérer que les spécialistes en gestion d'organisations culturelles sont une denrée rare dans le milieu. Les gens qui évoluent dans le domaine des arts sont souvent des artistes qui veulent créer et non administrer. Par ailleurs, les administrateurs qui ont une formation en gestion ne font pas long feu, parce qu'ils

souhaitent obtenir des rémunérations plus élevées... C'est entre autre le constat d'Hugo des productions Invincibles :

Comme les administrateurs ne sont pas si bien payés, mais sont déjà mieux payés que nous autres, mais ne sont pas si bien payés, en théâtre, c'est très difficile de trouver des bons administrateurs ; des David Lavoie, ou des Pierre Macduff ou des *name it*...(...) Comme il n'y a pas beaucoup de subventions, (...) ça intéresse beaucoup moins les gens. Et nous, on perd du temps à faire ça au lieu de créer, ce qui devrait être notre tâche principale. (Hugo, Invincibles)

D'ailleurs, étant donné le peu de ressources monétaires de ces organisations, celles-ci n'ont souvent pas les moyens de payer à temps plein une personne spécialisée uniquement en administration. Certains font donc le choix d'embaucher à temps partiel un administrateur. Mais, comme le témoigne Fred du Troupeau, ces personnes travaillant à temps partiel ne sont pas attachées émotionnellement à la compagnie et partent rapidement :

Dans le milieu culturel, comme on n'a pas non plus des conditions de travail ou de l'argent sans fin et aussi, surtout, un volume de production... (...) quand tu fais un spectacle par année, en tirant très fort, on se disait « on peut peut-être garantir 12 heures semaine ». En disant que, au pire, on peut, peut-être, les étaler puis essayer d'attirer du monde... mais là, on se retrouvait toujours avec le problème que « on veut des gens de qualité ». On veut des gens compétents, mais c'est tout ce qu'on a à leur offrir et puis, on les perdait après un bout de temps pour des temps pleins et des places ailleurs. (Fred, Troupeau)

L'autre choix qui s'offre alors à ces compagnies est de trouver des personnes polyvalentes pouvant assumer plusieurs responsabilités dans l'optique de pouvoir leur offrir un emploi à temps plein. Ron, du Théâtre Râpé affirme donc : « Nous, on fonctionne parce qu'on est une toute petite équipe. Si on avait un directeur général et un directeur de ci, un directeur de ça, je veux dire où et comment on ferait pour les

payer ? C'est ça qui est la problématique. » Ainsi, certains artistes de la compagnie plus doués avec les chiffres se trouvent à assumer les responsabilités de la direction administrative, sans toutefois vouloir abandonner leur statut d'artiste, ce qui les conduit, une fois de plus, à porter plusieurs chapeaux à la fois.

Pour les compagnies suivantes : Le Troupeau, Les Invincibles et Totem, le contexte est un enjeu particulièrement influent dans l'explication du port de plusieurs chapeaux par leurs intervenants. Dans ces compagnies, nous avons souvent entendu la volonté d'aller chercher des sous supplémentaires pour que les directeurs artistiques se dégagent de leurs responsabilités administratives, comme en témoigne François-Charles :

La structure gagnerait énormément à avoir une personne qualifiée à la direction administrative. Moi, ça me dégagerait de tout ce qui est le studio; Fabienne, ça la dégagerait des rapports de subvention, de la gestion financière de l'organisme, ça lui permettrait aussi de se consacrer beaucoup plus à l'artistique (...) Mais ça fait longtemps qu'on le dit et on n'arrive pas à trouver les sous pour ça. (François-Charles, Totem)

Cet enjeu occasionne la plupart du temps le port de chapeaux aux logiques plus conflictuelles. Nous observons alors plusieurs directeurs artistiques jouer aussi le rôle de direction administrative sans grande joie. Ce n'est cependant pas toujours le cas. Chez Totem, François-Charles assume plusieurs rôles créatifs au niveau projet (conception, jeu...) afin de réaliser des économies à sa compagnie, mais ce sont des responsabilités qu'il apprécie même si cette addition de tâches peut lui sembler énergivore. Ces rôles conservent aussi le même schème de pensée créative et ne sont, par conséquent, pas conflictuels comme peut l'être l'addition des rôles administratif et artistique.

Le facteur financier pèse moins lourd pour les compagnies seniors (Solaris, Cathéter),

qui possèdent une aide gouvernementale au fonctionnement et qui, dans la majorité des cas, peuvent se payer une personne à l'administration. La figure 5.3 résume l'impact des facteurs liés au contexte, tel que relevé par les directeurs interrogés, sur la combinaison de rôles.

À noter que plusieurs compagnies peuvent avoir différentes raisons. La corrélation entre un facteur et la combinaison n'est pas exclusive à une compagnie.

Facteurs liées à la structure organisationnelle

La majorité des compagnies théâtrales naissent de la rencontre entre plusieurs artistes et de leur désir de créer ensemble. Ils mettent sur pied une compagnie pour aller chercher des subventions, la plupart du temps, et pour officialiser leur relation : « Ce qui était le plus important, c'était notre projet artistique, c'était de faire un théâtre de marionnettes différent, c'est ça qui était important. Donc, par la force des choses, il fallait faire une compagnie parce qu'on voulait être subventionné » (Ron, Théâtre Râpé). Étant membres fondateurs, ils souhaitent garder le contrôle de leur compagnie en prenant le titre de directeur artistique, mais veulent aussi continuer à créer et faire des projets, puisqu'ils sont des artistes. Les directeurs artistiques se retrouvent ainsi presque naturellement à jouer des rôles transversaux (projet et organisationnel) dans toutes les compagnies de ce mémoire. Ce peut aussi être le cas pour une direction administrative qui veut tout de même continuer de créer malgré son titre d'administrateur. Nous retrouvons ce cas de figure dans deux de nos équipes : celle du Troupeau où Fred garde un rôle de créateur au niveau projet, ainsi que dans celle du Théâtre Râpé où Pierre joue à la fois le rôle de directeur administratif et de metteur en scène dans certains spectacles.

De plus, certains d'entre eux portent (officiellement ou officieusement) le double chapeau de direction artistique et générale, un peu pour la même raison. Sébastien de

Race de Monde témoignera de cette difficulté, en tant que fondateur, d'abandonner complètement la direction générale :

C'est là que rentre en ligne de cause : mais qui prend la décision ? Est-ce que la direction générale peut prendre n'importe quelle direction sur l'artistique ? Pas vraiment. Comme c'est notre compagnie et que c'est nous qui l'a parti, il (Cédric) aurait été assez mal venu de nous dire quoi faire avec notre compagnie. Donc, on a toujours, je pense, quand même, partagé ce rôle-là. (Sébastien, Race de Monde)

La direction générale est celle qui prend les décisions finales, selon la définition de plusieurs. Elle est aussi celle qui trace le chemin à suivre pour le développement de la compagnie. Or, c'est la direction artistique qui possède la vision d'où la compagnie doit aller. Il n'est donc pas rare qu'elle détienne aussi la vision de comment se rendre à ce point B et souhaite donc assumer les deux rôles. C'est ce que mentionne François-Charles de Totem:

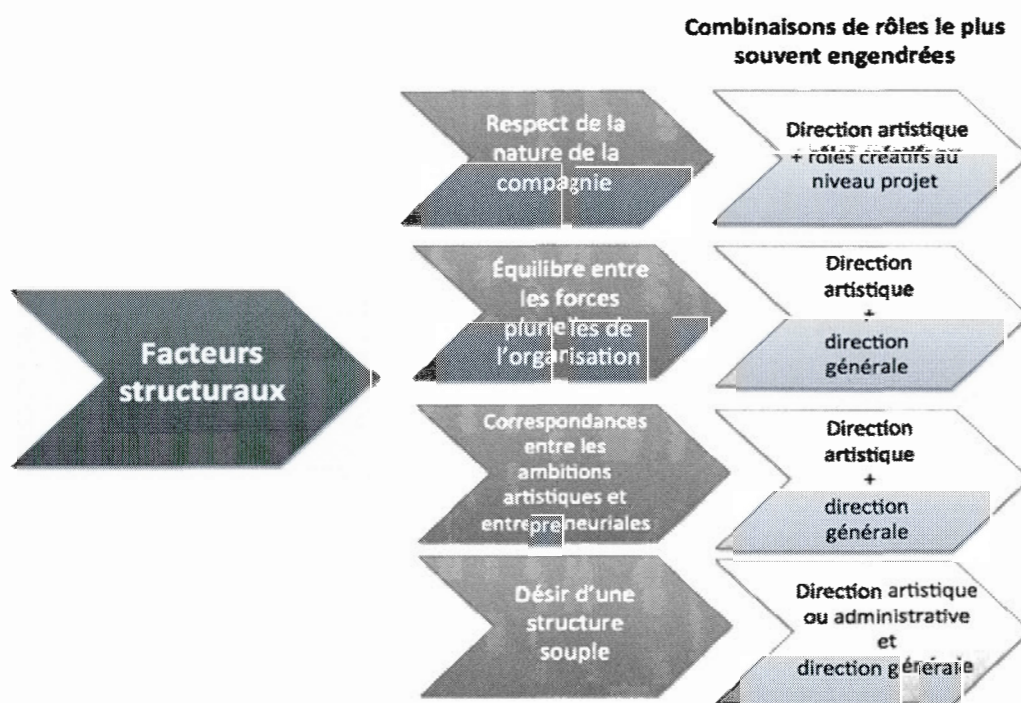
Il y a un directeur général, c'est Fabienne, parce que c'est naturel que ça le soit parce que comme c'est une compagnie à créateurs, ce n'est pas la même chose qu'une compagnie qui engage des interprètes. Non, c'est vraiment le véhicule artistique de la direction artistique. Donc, ça coule un peu de source que ça soit aussi la direction générale qui l'assure, c'est-à-dire que c'est elle, finalement, qui décide de comment les choses vont se faire (François-Charles, Totem)

Il existe ainsi un désir de mener le bateau à leur façon, que ce soit dans l'optique de contrebalancer le pouvoir du pôle administratif (Race de monde) ou dans l'intention de faire correspondre leur vision artistique et entrepreneuriale.

Finalement, il existe aussi un certain désir de la part des directeurs de garder restreinte la taille de leur compagnie. L'agrandissement de leur structure signifie pour eux plus de paperasse, plus de comptes à rendre. En restreignant le nombre de

personnes qui œuvrent dans la compagnie, il est possible de conserver un certain esprit de famille et surtout une plus grande liberté d'action et de création, selon eux : « C'est une petite structure qui fonctionne parce que justement nous sommes multiples au niveau des tâches. (...) Mais, notre but, encore une fois, n'était pas de faire une grosse compagnie, une grosse structure. C'était de faire de la création » (Ron, Théâtre Râpé). La figure 5.4 résume l'impact des facteurs liés à la structure organisationnelle sur la combinaison de rôles. Encore une fois, les organisations peuvent avoir différentes raisons pour adopter une codirection. La figure résume les corrélations les plus souvent observées sur la base de notre étude.

Figure 5.4 : Facteurs liés à la structure organisationnelle et leurs impacts sur la combinaison de rôles



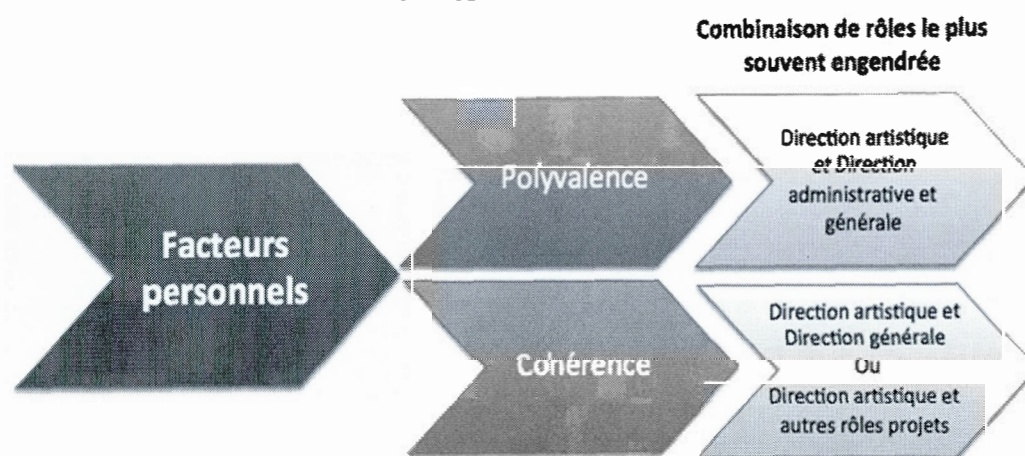
Facteurs liés aux préférences personnelles

Finalement, les artistes peuvent avoir des raisons personnelles qui motivent leur choix de porter plusieurs chapeaux. Par exemple, certains d'entre eux mentionnent apprécier cette polyvalence qui brise en quelque sorte la routine : « moi, ça me plaît la

diversité des choses. Je trouve ça le fun d'avoir différentes affaires, de ne pas être que metteure en scène, que comédienne, de connaître la machine au complet. Je trouve ça intéressant. » (Thérèse, Pile ou Face.)

Il existe également un certain désir de cohérence que tout soit à leur image : « On fait tout. On s'arrange pour tout faire. C'est épuisant des fois. On se dit « mon Dieu, on devrait déléguer un peu plus », mais c'est un choix qu'on a pris pour s'assurer que le spectacle nous ressemble le plus possible. » (Jacob, Race de Monde). Le fait donc de cumuler les rôles de metteur en scène, auteur, acteur, concepteur au sein d'un même projet leur permet de mener leur vision artistique jusqu'au bout. La figure 5.5 résume l'impact des facteurs principaux liés aux préférences personnelles sur la combinaison de rôles.

Figure 5.5 : Facteurs liés aux préférences personnelles et leurs impacts sur la combinaison de rôles



Synthèse et réflexions sur les facteurs engendrant la superposition de rôle

Ainsi, ce ne sont pas les mêmes raisons qui motivent le port jumelé de différents chapeaux. La combinaison de chapeaux artistiques provient davantage de choix volontaires alors que la majorité des individus portant un chapeau artistique et administratif le font souvent à défaut d'une autre alternative. L'addition d'un chapeau « général » peut répondre, quant à lui, autant à des besoins (comme, par exemple, le désir de contrebalancer le pouvoir administratif chez Race de Monde, par exemple) qu'à des choix organisationnels (tel que le désir de souplesse pour le Théâtre Râpé). Nous comprenons aussi que ces deux configurations (partage intraterritorial et homme-patère) présentes dans ces organisations sont intimement imbriquées, en ce sens que l'une peut engendrer l'autre et vice versa. Par exemple, le désir d'un artiste de conserver son statut artistique en continuant de porter le chapeau de directeur artistique même s'il assume davantage celui de directeur administratif au quotidien, par nécessité, peut engendrer la présence d'une codirection artistique (c'est le cas, entre autre, du Troupeau).

5.3.2 Pratiques déployées par « l'individu-patère »

Malgré le fait que ces individus aux multiples chapeaux placent bien souvent les valeurs artistiques au-devant de l'administratif dans ses relations avec les autres directeurs, les individus-patères se doivent tout de même d'exécuter les responsabilités administratives qui leur incombent et qui suppose la priorisation de certaines valeurs. Alors, comment gèrent-ils les conflits intérieurs émanant des différentes logiques liées au port de plusieurs chapeaux ? L'investigation que nous avons effectuée dans ces huit compagnies nous a permis de faire ressortir trois principales pratiques : A) L'interaction entre les chapeaux, B) La séparation des chapeaux et C) La passation momentanée d'un chapeau. Il est à noter que, comme

cela était le cas pour les pratiques de partage intraterritorial, les différentes pratiques de gestion ont été décortiquées et séparées les unes des autres. Cependant, au quotidien, il existe des enchevêtrements entre ces différentes façons de gérer la facette individuelle du partage du leadership qui peuvent, dans les faits, se nourrir mutuellement.

A) L'interaction entre les chapeaux

Une interaction entre les chapeaux a lieu lorsque l'opinion d'un rôle est biaisée par la perspective d'un autre rôle. Cette pratique de gestion donne l'impression que la personne possède des personnalités multiples :

Moi, j'avais mon regard de metteur en scène, mais aussi d'adaptateur... (...) c'est pour ça que je disais « intense » parce que j'avais comme ces trois chapeaux-là en même temps, et de scénographe. (...) Dans ma tête, je suis capable de bien gérer ça... (...) Quelque part, je faisais des blagues, mais... je me disais que je faisais beaucoup de réunions de productions chez nous, tout seul, à me challenger et à dire « oui, mais si je fais ça... » « Ah oui, mais là ça veut dire ça... » (Éric, Cathéter).

Il peut arriver que ce biais soit inconscient ou soit plus difficile à gérer comme mentionné par Hugo des Productions Invincibles :

Parce que la production et l'administration peuvent ne pas être émotifs quand elles ne sont pas entre deux eaux. La création finit par être émotive, finit par être engagée. Donc, on avait beaucoup de difficultés à enlever un chapeau pour en remettre un autre, et après ça remettre les deux chapeaux en même temps, etc... Donc, on se trouvait réellement : là, on fait de la production, là, on fait de la création. On a beau se dire ça sur le papier, depuis 10 ans, c'est très très difficile à faire. Parce qu'un est intimement lié avec l'autre comme on fait les deux. Donc voilà. (Hugo, Invincibles)

La combinaison des rôles de direction administrative et direction artistique chez une seule personne peut être plus difficile à gérer que le port de différents chapeaux

artistiques (direction artistique et metteur en scène, par exemple). Selon certains intervenants, il existe une polarité entre les responsabilités artistiques, qui demandent d'être très près de ses émotions, et les responsabilités administratives, qui elles demandent une certaine rationalité et objectivité, entre autres pour prendre certaines décisions difficiles, comme effectuer des coupures de budget. Ginette exprimera cette dichotomie ainsi :

Parce que, quand tu es engagé artistiquement dans quelque chose, tu es émotivement pris. C'est normal et il faut que ce soit ça. La nature du travail, c'est ça. Sauf que, pour être un bon gestionnaire, ça prend du monde qui sont capables d'avoir une distance par rapport au produit artistique. (Ginette, Solaris)

Cependant, cette double lunette permet aussi de faire des choix qui prennent en compte un univers plus vaste d'impacts et d'enjeux. Au final, ce dialogue intérieur permet à l'individu de faire un choix nuancé en toute connaissance de cause. C'est entre autre le constat de Ron du Théâtre Râpé :

Pierre a une vision des chiffres, mais une vision artistique, aussi. C'est-à-dire qu'il peut moduler un budget compte tenu des réalités artistiques. C'est le double chapeau qui fait qu'on peut s'ajuster, je crois, à des réalités plutôt que d'arriver avec un non catégorique... Donc, le fait d'avoir une polyvalence, ça apporte aussi un regard différent, un regard de compréhension. (Ron, Théâtre Râpé)

Dans les deux cas de figure, celle où le biais est difficile à gérer et celle où l'interaction entre les chapeaux permet de nuancer une décision, nous assistons à un chevauchement des différents rôles. Ce chevauchement de plusieurs rôles peut avoir pour conséquence de complexifier les relations avec les parties prenantes :

C'est devenu très complexe et on jouait sur deux chaises. Des fois, eux autres (le coproducteur) ils disaient « mais, là, est-ce que vous êtes les interprètes? Est-ce que vous êtes les créateurs? Ou est-ce que vous êtes les producteurs? Parce que, finalement, des fois je vous entends parler, vous parlez comme juste des interprètes en disant : « Nous on veut être payé et blablabla » et des fois, je vous entend parler comme des producteurs : « Là, on veut voir les chiffres de comment la tournée va coûter. » Ce qui fait que ça a été très difficile de trouver une réelle identité là-dedans. (Hugo, *Les Invincibles*)

Ainsi, il arrive que ce chevauchement soit trop pénible à gérer et que les individus ressentent le besoin de tracer des zones plus claires entre leurs différents rôles.

B) La séparation des chapeaux

Il est possible d'observer une séparation des chapeaux lorsqu'un individu décide « d'oublier » l'un de ses rôles pour se concentrer sur l'autre rôle. Le rôle qu'il met de côté n'est alors pas assumé par une autre personne ; il reste en suspens le temps que l'intervenant y revienne. Le temps de cet oubli peut être très court (le temps d'une répétition) ou plus long (le temps de la création d'un spectacle). Il peut être inconscient « quand ça va bien, j'oublie plus le chapeau d'administrateur pis même de directeur artistique et on ne parle pas de ça. Je suis là comme comédien. » (Fred, *Le Troupeau*). Il peut cependant être consciemment décidé :

Moi, ma solution, c'est d'aller répéter pis faire des résidences ailleurs, hors Montréal, pour que toute l'équipe ait ce temps-là de qualité en même temps. Autant les interprètes que tout le monde (...) Ça c'est une des solutions. Moi, au niveau de l'écriture, c'est la même chose. C'est de partir. Juste me concentrer sur l'écriture... ce qui fait que je suis obligé d'annuler une réunion à la radio à cause de ça. (...) C'est une opportunité, mais c'est ça, aussi, tu sais... C'est que si je reste, déjà que... c'est plus facile à refuser parce que là, je suis à 1h30 de Montréal. Si je suis à Montréal, là, je n'aurais pas pu trop la refuser. Donc, c'est ça. C'est pour ça que je m'en vais. (Sébastien, *Race de monde*)

C'est d'ailleurs souvent le chapeau administratif qui est « oublié » au profit du chapeau artistique. Cela a pour avantage d'obtenir un résultat d'une qualité supérieure pour le volet artistique : « De temps en temps, on a besoin, par exemple, de se dissocier des budgets quand on est en salle de répétitions, parce que sinon on devient fou. On ne veut plus rien dépenser. Quand tu es en création, il ne faut pas que tu penses à ça » (Dorian, Race de monde). Cependant, il existe alors un danger de ralentir le processus des responsabilités liées à l'autre rôle (administratif, le plus souvent). Certaines compagnies nous ont d'ailleurs confié avoir mis de côté, par exemple, les états financiers de l'organisation qui ont dû être rattrapés plus tard, engendrant parfois des conséquences financières ou du stress de la part des protagonistes. La séparation officielle d'un chapeau a cependant pour avantage de clarifier la situation avec les parties-prenantes, selon Jacob des Invincibles :

On s'est rendu compte qu'on se doit d'être clair, quand on se présente. « Bonjour tout le monde, pour cette réunion, je vous parle en tant que directeur artistique. Là, je vous parle en tant que comédien et là, je vous parle en tant que directeur de production. » Et que ce soit clair quand je prends la parole. Peu importe qui dans la compagnie, si on prend la parole, il faut que ce soit clair. Que cet énoncé-là soit clair pour les autres. Sinon, il y avait facilement des quiproquos. (Jacob, les Invincibles)

Cette mise de côté d'un rôle peut aussi se faire en déléguant.

C) La passation momentanée d'un chapeau

Ce processus s'opère lorsqu'une personne possédant plusieurs chapeaux décide, le temps d'une activité, de déléguer l'un des chapeaux à un individu autre afin de se concentrer sur un seul élément. La personne à qui on délègue le chapeau devient alors la « conscience physique » de l'autre. Cette passation a pour avantage de clarifier les rôles de chacun pour les parties prenantes du projet tout en ne laissant pas en suspens certaines responsabilités.

Comme nous avons pu le voir au tableau 4.6, à la page 151, rare sont les directeurs uniquement administratif ou général qui ont aussi un rôle dans le projet. C'est majoritairement le directeur artistique qui possède plusieurs chapeaux transversaux. Or, au sein de l'équipe projet, il représente à la fois l'employeur (producteur) et un membre de l'équipe projet. Ce rôle de producteur peut parfois complexifier les relations de travail au sein du projet (employé). Par exemple, dans un projet du Cathéter mené par Michel, il est arrivé qu'un membre de l'équipe soit insatisfait par rapport au salaire qu'on lui offrait. Comme ce membre d'équipe savait que Michel faisait partie de l'équipe de direction, il faisait pression sur lui et la relation s'envenimait venant mettre en péril le projet. Il a ainsi dû faire comprendre à cette personne que sa responsabilité de producteur, dans le cadre du projet, était déléguée à Stéphanie et que c'est avec elle qu'il devait négocier. Il a ainsi dû se dégager de ses pouvoirs afin de clarifier la situation, le temps de cette production.

Un autre cas de figure a été rencontré dans l'équipe de Race de Monde. Au sein du projet, les directeurs artistiques jouent les rôles de metteur en scène, auteur et interprète. Cependant, ils peuvent parfois perdre le cap sur la vision globale du projet. Ils embauchent ainsi une personne qui sert de « conscience » pour leur rappeler leurs objectifs et les repères financiers. Une assistante à la mise en scène pouvait également se voir déléguer, à certains moments, le rôle de metteur en scène dans l'optique où en création collective, les metteurs en scène officiels avaient également les rôles d'acteur, auteur, scénographes etc. et pouvaient perdre le cap vis-à-vis l'aspect global du projet. Dorian affirme que cette conscience est essentielle pour leurs créations « C'est notre cerveau externe quand on a besoin, d'un coup, de ne plus avoir de cerveau, en tout cas, de focaliser sur quelque chose, elle, elle garde la vision large, la vision générale ». Cependant, d'embaucher une personne responsable momentanément d'un des chapeaux occasionne des coûts dans des organisations où chaque centime est compté.

Le partage d'un même territoire peut alors être profitable pour les organisations. À certains moments, il arrive que les deux codirecteurs artistiques décident de s'engager dans des projets en parallèle. Dans ces moments-là, celui qui se trouve en création peut déléguer ses responsabilités de direction générale à son acolyte :

Souvent, quand on a des projets personnels, on ne se retrouve pas dans la création en même temps, dans la salle de répétition en même temps, dans le *rush* en même temps. (...) Tout d'un coup, j'en récupère plus pis on se fait ces passes-là. Donc, je peux, en fait, le protéger, d'une certaine façon. Il fait la même chose pour moi. Quand j'arrive en création, je suis fragile. J'ai besoin de marcher sur des éléments connus. Donc, ce n'est pas le temps de commencer à avoir des entrevues, du stress financier et tout ça. Alors « Ouips », ça va de son côté. (Dorian, Race de monde).

Le partage d'un même territoire peut alors devenir une stratégie pour gérer les tiraillements et distractions générés par le port de plusieurs chapeaux.

Synthèse et réflexions sur les pratiques de gestion liées à l'individu-patère

Dans le tableau 5.4 ci-dessous, nous résumons les principales observations obtenues en ce qui a trait aux pratiques de gestion des individus-patères présents dans les compagnies rencontrées, ainsi que les avantages et inconvénients de telles pratiques. De ce tableau, il est possible de relever le fait que certaines stratégies employées sont peut-être plus dommageables que d'autres pour la compagnie. La séparation des chapeaux possède, par exemple, plus d'inconvénients que d'avantages, alors que la passation momentanée d'un chapeau semble plus avantageuse que désavantageuse.

Tableau 5.4 : Pratiques liées à l'individu-patère

Pratiques	Brève définition	Avantages	Inconvénients
Interactions des chapeaux	Influence mutuelle des chapeaux dans les actions du protagoniste.	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de faire des choix éclairés par la lumière des deux visions ; - Engendre des individus médiateurs entre les deux visions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut engendrer des conflits intérieurs ; - Peut engendrer des biais inégaux au profit d'un seul chapeau ; - Complexifie les rapports avec les parties prenantes.
Séparation des chapeaux	Oubli intentionnel ou non d'un des chapeaux pour une courte ou longue période de temps.	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats du chapeau sélectionné sont de plus haute qualité. 	Biais en faveur de l'un des chapeaux qui peut engendrer un retard sur les responsabilités de l'autre chapeau ce qui résulte en : <ul style="list-style-type: none"> - du stress pour les protagonistes impliqués et - des conséquences financières.
Passation momentanée d'un chapeau	L'un des chapeaux est délégué à une autre personne sur une longue ou courte période de temps afin de permettre à notre homme-patère de se concentrer sur le chapeau sélectionné.	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats du chapeau sélectionné sont de plus haute qualité ; - Permet d'éviter de perdre le cap sur l'autre chapeau ; - Clarifie les rôles et les relations avec les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peut augmenter les frais pour l'embauche d'un tiers individu qui prend en charge le chapeau délaissé.

Le tableau 5.5 permet de constater le degré d'utilisation des pratiques observées selon les différentes compagnies. Les pratiques en gras dans ce tableau mettent l'accent sur une stratégie abondamment utilisée par les répondants d'une compagnie.

Tableau 5.5 : Pratiques pour gérer le port de plusieurs chapeaux

Compagnies	Individus-patères observés	Pratiques employées
Solaris	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et mise en scène 	Aucune
Théâtre	<ul style="list-style-type: none"> • Direction administrative et metteur en scène 	Interactions et séparation
Râpé	<ul style="list-style-type: none"> • Direction administrative et générale • Direction artistique et générale • Direction artistique et mise en scène • Direction des communications et direction générale 	Aucune Aucune Séparation Aucune
Cathéter	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et mise en scène 	Interactions , séparation et passation
Race de Monde	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et générale, • Direction artistique et mise en scène, écriture et conception. • Direction administrative et générale 	Interactions , séparation et passation Passation Interactions
Totem	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et générale • Direction artistique et mise en scène • Direction artistique et administrative • Direction de production, de tournées et conception 	Aucune Aucune Interactions et séparation Interactions et passation
Pile ou Face	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et mise en scène • Direction artistique, administrative et générale 	Aucune Interactions
Le Troupeau	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique et générale • Directrice artistique et créatrice dans les projets • Direction administrative, générale et artistique • Direction artistique et direction de production et créateur dans les projets. 	Aucune Interactions et séparation Interactions et séparation Séparation
Les Invincibles	<ul style="list-style-type: none"> • Direction artistique, générale et administrative • Direction artistique et mise en scène, conception, écriture. 	Interactions et séparation Interactions et séparation

Nous constatons que les trois pratiques sont utilisées de façon relativement équivalente au sein des compagnies, avec une légère prépondérance de la pratique d'interaction des chapeaux. Nous pourrions remettre en question l'utilisation plus abondante de la séparation des chapeaux par rapport à l'utilisation de la passation puisque la première semble, de prime abord, plus nuisible que la seconde pour les organisations. Notre hypothèse est que la précarité financière de nos organisations rend peut-être impossible

l'embauche d'une tierce personne pour remplir le rôle momentanément délaissé. Nous pouvons aussi penser que ces pratiques sont exécutées en partie de façon inconsciente par les praticiens. Il leur est alors difficile de réellement percevoir l'impact de pratiques non formalisées.

Il est à noter que les trois pratiques ont été repérées uniquement dans les situations où un individu-patère était présent (donc pas dans toutes les équipes). Il est aussi important de spécifier que ces pratiques sont en premier lieu adaptatives : en effet une pratique est majoritairement adoptée lorsqu'un problème lié au port de plusieurs chapeaux est soulevé. Ainsi, certains individus-patères vivant bien avec leurs multiples chapeaux n'ont évoqué l'utilisation d'aucune de ces pratiques sinon celle de l'interaction inconsciente des chapeaux (c'est le cas de Christian de Solaris, de Cédric de Race de Monde, de Thérèse de Pile ou Face). Alors que les directeurs artistiques ayant également des rôles créatifs au niveau projet sont ceux qui ont le moins discuté de pratique de gestion de leurs multiples rôles, certaines additions de rôles quant-à-elles semblent être plus problématiques que d'autres et demandent l'utilisation de moult pratiques. C'est souvent le cas lorsqu'un individu porte à la fois les chapeaux artistique et administratif.

5.4 De l'ambiguïté pour gérer l'ambiguïté

Ainsi, la complexité du contexte (organisationnel, environnemental et relationnel) de ces organisations fait naître des configurations (leadership pluriel au sommet de la compagnie) et modalités (partage d'un même territoire ou présence d'individus-patères) du leadership. Ces dernières ajoutent une couche supplémentaire d'ambiguïté dans le tableau. Cependant, cette ambiguïté pourrait être considérée comme

stratégique dans le cas de nos organisations. Eisenberg (1984) introduit cette notion d'ambiguïté stratégique pour parler de ces organisations qui choisissent sciemment d'incorporer l'ambiguïté à leur discours afin de maintenir un équilibre entre les visions multiples en leur sein. Une ambiguïté stratégique peut être décelée dans un discours, selon Abdallah (2008), par la « coexistence d'éléments de tiraillement potentiel dans l'organisation. Ces dualités ouvrent des « espaces d'interprétation larges dans lesquels il est possible de puiser des sens différents » (p. 214). Cette stratégie aurait pour objectif de permettre une pluralité d'interprétations et faciliterait, entre autre, « le changement organisationnel car elle permet à différents groupes d'avoir la latitude nécessaire pour le changement tout en maintenant des apparences de constance » (Abdallah, 2008; p.213). Le leadership pluriel en général et les deux modalités de partage supplémentaires identifiées pourraient ainsi être perçus, en eux-mêmes, comme une forme d'ambiguïté stratégique, servant l'organisation. Chacune des configurations et des modalités découvertes dans ce mémoire aurait un rôle spécifique dans l'équilibre des tensions organisationnelles.

5.4.1 L'ambiguïté stratégique liée au partage intraterritorial : L'idéal de la troupe

L'ambiguïté émanant du partage d'un même territoire aiderait à conserver une certaine harmonie en répondant aux idéaux égalitaires véhiculés dans le milieu tout en atténuant l'inconfort lié au fait qu'il existe tout de même une certaine hiérarchie de par la présence de chefs au sommet. Dans plusieurs organisations rencontrées, les intervenants faisaient état de leur malaise concernant les rapports d'autorité : « tout le monde se respecte bien, et tout ça parce qu'on n'a jamais nommé de chef aux Indiens. (...) Je ne pense pas qu'il faut se diriger... Je ne sais pas à quel point ça passerait bien » (Fred, le Troupeau). Ils préféraient ainsi mettre l'accent sur la collégialité qui régnait dans leur organisation. Cependant, leurs propos se trouvaient à être parfois

contradictoires avec cette conviction d'égalité. Une conversation avec France de la compagnie Cathéter nous révèle bien ce genre de contradiction:

Chercheure : Est-ce que vous diriez qu'il y a une relation hiérarchique entre les codirecteurs et la direction générale ou... ?

France : Ah non ! On est vraiment convivial. On est vraiment les uns... Non. Non. On est vraiment tout le monde en concertation. Même avec les employés, on ne les considère pas comme des employés...

Chercheure: Mais vous avez dit que la direction artistique, c'était justement plus eux qui étaient les leaders...

France : Ça devrait être eux, oui. C'est-à-dire, c'est nous qui sommes les leaders. (...) Oui, c'est nous, mais ce n'est pas une hiérarchie, c'est-à-dire que les décisions partent de nous, ce n'est pas eux qui vont décider, c'est clair...

France nie catégoriquement l'existence d'une hiérarchie, tout en affirmant que ce sont les directeurs artistiques qui sont les leaders, des propos relativement contradictoires. Ce désir égalitaire émane de l'idéal de la troupe (Proust, 2003). Cette valeur familiale fait partie de la logique institutionnelle des artistes évoluant dans ce milieu. La communauté théâtrale aime se définir comme une famille unie qui se dévoue au groupe et à l'œuvre commune (Proust, 2003). Ce dévouement émanerait de la tradition grecque où le « théâtre est alors vécu comme ce qui relie les hommes entre eux, ce qui les unit et les constitue en communauté » (Proust, 2003; p.102). La création se fait à plusieurs, le leadership pluriel pourrait ainsi être un symbole d'une certaine forme de collectivité et de partage artistique. Dans ce contexte, un leadership pluriel au sommet cadre bien avec les valeurs de ces organisations et est moins difficile à vivre qu'un leader unique par les subordonnés habitués dans leurs pratiques artistiques à gérer une multitude de voix. Au contraire, cette autorité plurielle serait plutôt à l'image de leurs attentes démocratiques et permettrait de mieux accepter la hiérarchie présente.

Comme nous l'avons vu, une logique institutionnelle, selon Scott (2001), peut guider les actions et les façons de faire des membres d'un milieu. Lorsque nous nous attardons aux pratiques d'une organisation dans son contexte, ces valeurs resurgissent et donnent un nouvel angle de perspective sur le phénomène étudié. Ainsi, les raisons pour institutionnaliser un leadership pluriel au sommet d'une organisation peuvent non seulement être pour des raisons pratiques, mais aussi pour des raisons symboliques et culturelles. Cette culture devient alors, à la fois une justification et un ciment pour supporter la structure plurielle au sommet de l'organisation.

Lorsque les chercheurs se concentrent sur le succès d'une équipe de leaders (comme c'est le cas d'une majorité des recherches qui ont été faites dans le secteur du *pooling leadership*), les raisons non « rationnelles » n'émergent souvent pas de leur investigation. Or, certains auteurs ont évoqué le rôle de la culture dans la mise en place d'une telle structure plurielle (Fletcher, 2004 ; Sally, 2002) en soulevant entre autre le changement social qui s'opère dans nos sociétés. Ils affirment que étant donné que le modèle familial devient bicéphale (la mère prend plus de place dans les décisions étant donné qu'elle travaille aussi), les individus évaluent ce modèle à deux leaders comme plus naturel. De plus, étant donné que les compagnies font davantage travailler en équipes leurs employés, ces derniers sont moins enclins à accepter l'autorité unilatérale d'un seul individu. Ces constats n'approfondissent cependant pas sur les caractéristiques et cultures particulières de certains milieux et organisations qui favoriseraient l'implantation ou la pérennité d'un tel modèle pluriel. Notre recherche a permis de faire rejaillir la place centrale de la culture organisationnelle dans le maintien et la légitimation d'un leadership pluriel au sommet. Pour nos organisations, l'idéal de la troupe est un ciment important qui fait tenir cette configuration particulière.

5.4.2 L'ambiguïté stratégique liée à l'Individu-patère : dissimuler certains tabous

Les individus-patères peuvent servir à atténuer certains tabous bien présents dans l'univers théâtral. Ces tabous ont pu être retracés grâce aux nombreuses contradictions dans le discours de nos directeurs. Par exemple, la pression émanant des parties prenantes à voir la mise en place d'un volet administratif plus fort, tel que décrit à la section 1.3.2, jusqu'à égalité hiérarchique formelle avec la direction artistique éveille une certaine amertume au cœur des artistes qui animent ces organisations. Même si ces derniers évoquent le fait que l'administration est essentielle au maintien de la compagnie, les responsabilités administratives sont jugées rebutantes et inférieures aux responsabilités artistiques dans leurs discours, ce qui rappelle les tensions mentionnées à la section 1.3.2. Il est donc possible de relever une certaine contradiction lorsque d'un côté ils affirment l'égalité entre les deux directions (artistiques et administratives), et de l'autre ils définissent les directions administratives et/ou générales comme étant « au service » de l'artistique.

La primauté de l'art ou l'administratif au service de l'artistique

Cathéter

Éric, Cathéter : « Je pense que la direction générale est là pour servir, aussi, la direction artistique »

Stéphanie, Cathéter : « on peut résumer en disant que la direction générale est au service de la direction artistique »

France, Cathéter : « une compagnie de théâtre, c'est une direction artistique d'abord et avant tout. »

Race de monde

Cédric, Race de monde « On dirait que c'était quand même, malgré nous, sujet à choisir entre qu'est-ce qui dirigeait la compagnie ? Mais c'était vraiment l'impulsion artistique. Mon travail était vraiment un travail de soutien à la vision artistique »

Dorian, Race de Monde : « C'est-à-dire que l'administratif n'a jamais imposé quoi que ce soit à l'artistique. Ça a toujours été dans l'autre sens. L'administratif a toujours été au service de l'artistique. »

Cette conception de l'administration considérée comme au service de l'artistique correspond aux caractéristiques des organisations professionnelles discutées à la section 1.3.2 et mises de l'avant par Mintzberg (1998). Or, dans le cas des organisations théâtrales, il ne s'agit pas seulement d'une perception de comment la relation est vécue entre les deux clans (professionnels ou artistes vs administrateurs). Certaines actions concrètes et décisions prises par les organisations artistiques révèlent aussi cette hiérarchie entre l'artistique et l'administratif. Prenons, par exemple, le cas de la compagnie Cathéter où le poids de la direction générale est contrebalancé par son absence au sein du C.A de la compagnie où les trois autres directeurs artistiques siègent. Nous pouvons également relever le fait que la majorité des compagnies ont plusieurs directeurs artistiques pour un seul directeur administratif (Cathéter, Race de monde, Solaris) ce qui donne un poids supplémentaire à l'artistique lors de décisions importantes. Le cas des Invincibles est également révélateur de cette primauté de l'art. Même s'il n'y a pas de direction administrative formelle chez les Invincibles et que les trois directeurs sont officiellement sous le territoire artistique tout en se partageant les autres responsabilités (ce qui est déjà révélateur en soit), lorsque vient le temps d'officialiser à quel secteur l'argent est alloué, c'est systématiquement le secteur artistique qui est préféré :

Le créateur, on essaie de le mettre au centre de l'affaire, peut-être par réaction? On pourrait se donner ce salaire-là, en bout de ligne, pas comme créateur, mais comme administrateur. Mais, évidemment, nous, on tient à ce que dans nos registres, dans les chiffres qu'on envoie au Conseil des arts, ce soit l'artiste qui soit au coeur de ça. La compagnie prend déjà assez de place. C'est un peu paradoxal de ne pas se payer du tout pour toute cette place-là, mais, en même temps, nous on tient à faire « Regardez les gars, quand même, cette année, comme créateur, on a fait 8000\$ avec notre compagnie ». (Hugo, Les Invincibles).

La présence d'individus-patères portant officiellement les titres de directeur administratif et artistique serait une façon, entre autres, de garder dans la brume l'importance croissante de la gestion. Pour bien des organisations, la position d'administrateur est souvent prise par un des artistes à défaut d'une meilleure alternative. Or, l'artiste accepte d'assumer cette direction administrative à la condition de garder aussi un pied dans l'artistique (Totem, le Troupeau, Les Invincibles, Pile ou face, Théâtre Râpé). Même si certains artistes font de la gestion dans leur compagnie, personne ne veut s'identifier uniquement comme directeur général ou administratif. Les directeurs œuvrent dans le milieu théâtral non pas pour faire de l'administration, mais bien du théâtre. Par conséquent, même s'ils font majoritairement de l'administration, ils vont préférer s'appeler directeur artistique. Tel que le témoigne Thérèse de la compagnie Pile ou Face :

Moi, j'écris toujours directrice artistique, mais je n'ai pas... Il n'y a pas personne qui signe comme direction générale. Je m'occupe d'à peu près tout, mais pour moi, c'est essentiel de signer directrice artistique et non pas directrice générale. Je suis d'abord la directrice artistique

ou Fabienne de Totem :

Donc, on se dit tous les deux codirecteurs artistiques de la compagnie même si moi, je suis la créatrice des spectacles... je crois que je suis la directrice générale, je suis aussi la directrice administrative de la compagnie, quoi que je ne me sert jamais de ces titres-là.

Ainsi, la division entre l'administratif et l'artistique n'est pas si nette lorsque nous nous aventurons dans des compagnies de théâtre comparativement aux théâtres institutionnels. Cette distinction est encore moins franche dans les compagnies intermédiaires où, non seulement deux compagnies présentent, formellement, une structure sans directeur administratif ou général (Productions Invincibles et Totem), mais les deux autres compagnies (Pile ou face et le Troupeau) ont un directeur

artistique qui assume, en plus, le rôle de directeur administratif ou général. De plus, la majorité des directeurs (autant dans les compagnies seniors qu'intermédiaires) représentant la logique gestionnaire sont originellement issus du monde des arts (seulement Cédric et Stéphanie ont une formation en gestion et non en art dans leur curriculum vitae). Ces individus artistes dans une autre vie connaissent ainsi les valeurs intrinsèques au monde des arts pour avoir été eux-mêmes des artistes dans le passé. Leur discours révèle d'ailleurs une adhésion plus grande à ces valeurs artistiques qu'à la logique administrative. Cet état de fait contribue également à cette hiérarchie informelle dans la relation art / administration et permet d'atténuer les tensions émanant de la présence d'objectifs concurrents, tel que mentionnés par Reid et Karambayya (2009).

Dans ce contexte, le caractère formel de la structure où les différentes directions sont côte à côte est contrebalancé par un caractère plus informel où les valeurs artistiques sont placée au-dessus de l'administratif, ce qui permet de pacifier la relation du partage du leadership à plusieurs au cœur des organisations théâtrales.

Synthèse sur l'ambiguïté stratégique de deux modalités de partage

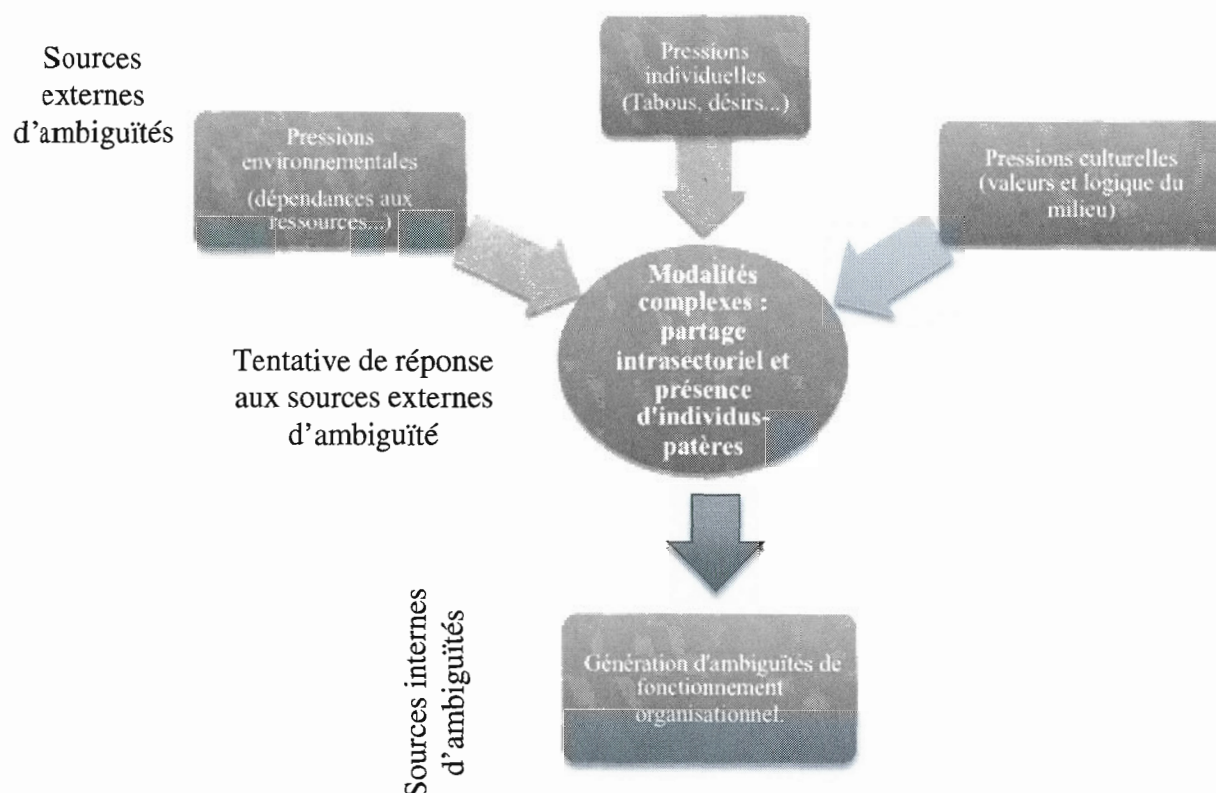
Cette ambiguïté stratégique est révélatrice de la façon de travailler dans ces organisations. Elle démontre que les arts vivants ne sont pas gérés de façon cadrée et systématique, mais plutôt de manière très organique, ce qui est bien à leur image. Nous assistons à un enchevêtrement des territoires qui, au final, n'est pas nocif pour ces organisations qui, au moment de nos entretiens, semblaient bien vivre avec cette complexité. Ces ambiguïtés semblent même faire partie de l'équation qui permet à ces organisations de survivre dans un contexte compétitif où les tensions organisationnelles sont palpables et où les objectifs organisationnels sont contradictoires et souvent subjectifs. Cela rejoint les observations de Gronn (2008)

selon lesquelles le leadership hybride engendrerait des adaptations à court terme qui « peuvent être entreprises dans des fins de survivance » (Notre traduction de Gronn, 2008, p. 37). Ce « flou artistique » émanant des modalités permettrait à la structure d'être plus flexible afin de réagir plus rapidement aux imprévus, mais permettrait aussi de conserver une certaine harmonie au sein de ces compagnies. Les ambiguïtés maintiendraient dans l'ombre certains tabous tout en perpétrant des symboles liés aux valeurs de l'organisation (valeur familiale et collective).

Cela signifie que le *pooling leadership* n'est pas une fin en soi, tel qu'ont pu sembler le proposer les chercheurs de ce champ. Ceux-ci décrivent souvent le *pooling leadership* comme un phénomène relativement figé de par son inscription dans la structure formelle de la compagnie (Denis *et al.*, 2012). Cependant, notre mémoire démontre que plusieurs pratiques de partage sont nécessaires pour gérer cette relation à plusieurs au sommet de l'organisation et les différentes configurations qui en résulte afin de préserver une forme de stabilité. Cette flexibilité à jongler avec les différentes modalités de configurations et pratiques de gestion est une façon de gérer la complexité liée à ce genre d'organisation aux objectifs contradictoires et parfois flous en offrant des espaces laissant place à l'improvisation et l'interprétation. Dans un certain sens, nous pourrions dire que pour gérer la complexité inhérente à ces organisations pluralistes, il faut laisser la place à des zones ambiguës. La figure 5.6 résume nos constats.

La section suivante échafaudera à partir de ces nouveaux acquis un premier outil de conceptualisation des configurations possibles de leadership pluriel au sommet en mettant l'accent sur ses deux facettes, collective et individuelle. Nous utiliserons les différents cas de notre recherche afin de démontrer comment cet outil a été créé et aussi comment celui-ci peut faciliter la compréhension et la réflexivité des organisations par rapport aux enjeux du partage du leadership au sommet.

Figure 5.6 : Liens entre pressions et ambiguïtés du leadership pluriel au sommet des organisations théâtrales



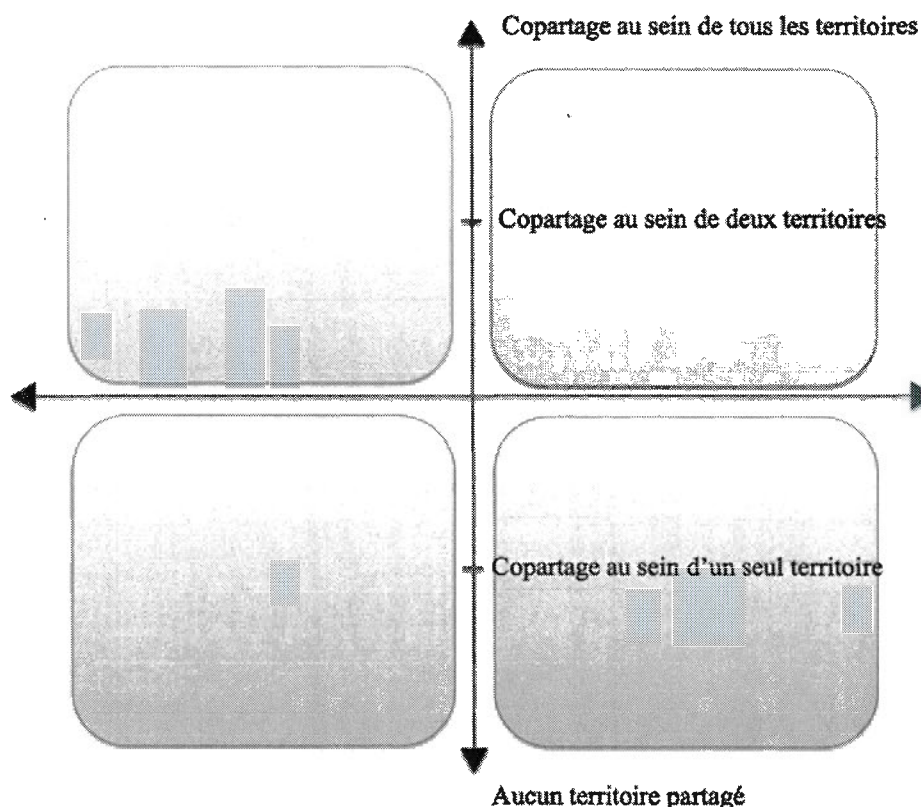
5.5 Proposition d'une typologie

Les organisations que nous avons étudiées sont caractérisées par la présence simultanée de plusieurs logiques institutionnelles (cf Denis et al, 2007; Scott, 2001), les plaçant donc pleinement dans la catégorie des organisations pluralistes. Nous avons également pu comprendre de nos différents cas et de cette recherche que la réalité de nos organisations est plus complexe qu'une simple division de ces logiques incarnées par des individus distincts. Une coexistence au sein d'un même territoire de plusieurs individus (partage intraterritorial) ainsi qu'une superposition de rôles au sein d'une seule personne (individu-patère) complexifie et enrichit le portrait. Ces deux modalités nous révèlent que dans le partage du leadership, deux axes sont

influent dans la configuration de nos organisations : l'axe collectif et l'axe individuel. Ces deux axes contribuent à comprendre comment le partage s'opère au quotidien avec ses zones d'ombres et ses ambiguïtés. Nous avons ainsi développé une matrice à deux axes nous permettant de situer et comparer les huit compagnies entre elles et ainsi démontrer un répertoire des configurations possibles.

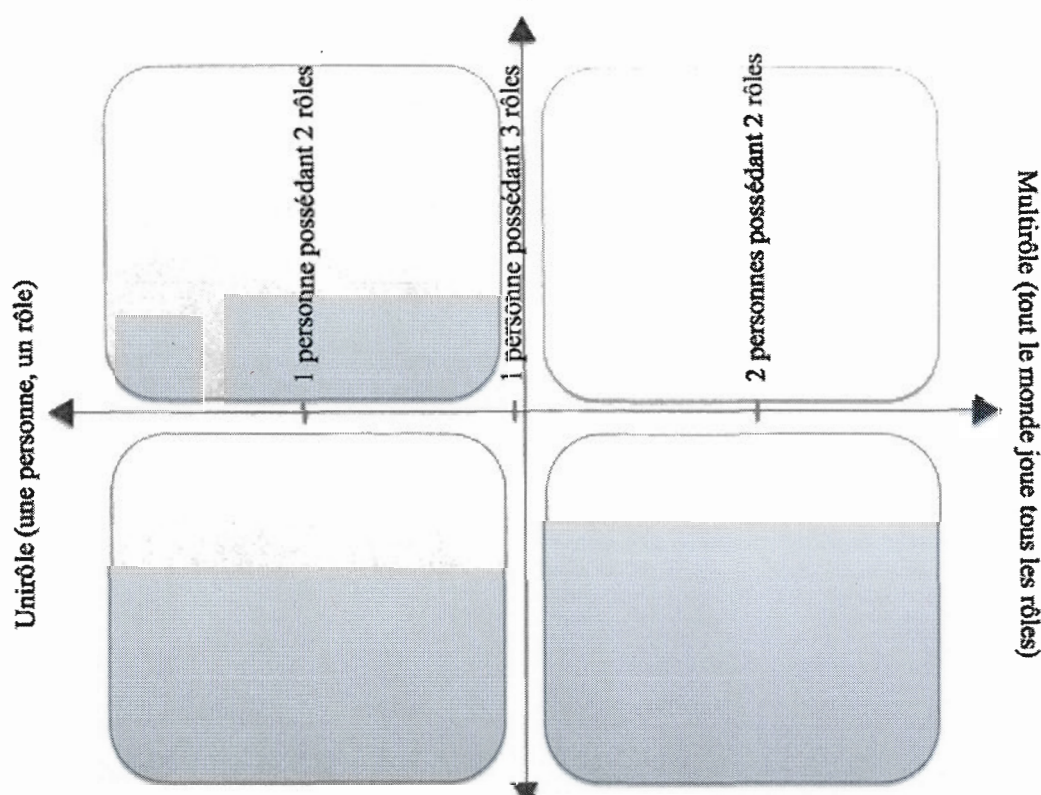
Expliquons maintenant cette matrice. L'axe vertical représente l'aspect collectif du leadership pluriel. Ainsi, dans une compagnie située en haut complètement de l'axe nous retrouverions le phénomène du copartage dans chacun des trois territoires (direction générale, administrative et artistique). De l'autre côté de l'axe, nous retrouvons le cas de figure où les rôles sont bien départagés en silos distincts (une personne à la direction artistique, une personne à la direction administrative, etc.). Les compagnies peuvent se situer entre les deux extrêmes de ces axes. La figure 5.7, illustre les points de repères qui nous ont aidés à déterminer le choix de l'emplacement d'une compagnie.

FIGURE 5.7 : Points de repères pour le positionnement des compagnies sur l'axe vertical



L'axe horizontal, quant à lui, représente la facette individuelle du leadership pluriel. À l'extrême de l'axe horizontal, à droite, nous retrouvons les organisations où tout le monde joue tous les rôles. À l'extrême gauche, nous avons les compagnies où personne ne joue plus d'un rôle. La figure 5.8, illustre les autres possibilités entre les deux extrêmes qui ont guidés le positionnement des compagnies sur cet axe :

FIGURE 5.8 : Points de repères pour le positionnement des compagnies sur l'axe horizontal



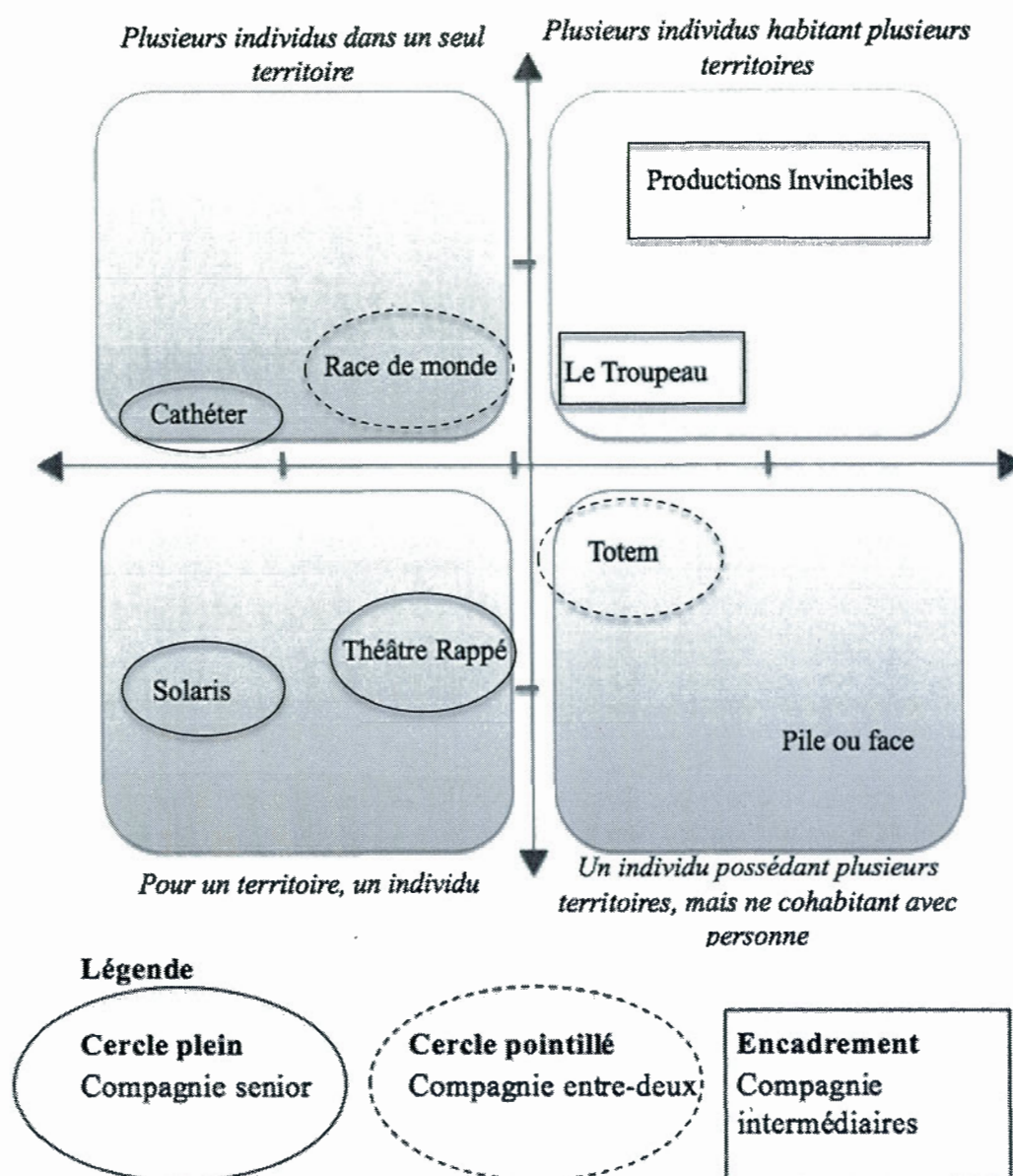
Dans le cas des deux axes, le caractère formel et informel des rôles portés par chacun des acteurs a aussi été déterminant dans le positionnement des compagnies. De plus, la comparaison des compagnies entre elles (la structure organisationnelle de cette compagnie est-elle plus ou moins en silo que l'autre compagnie ?) a également influencé notre choix. La position de chacune des compagnies au sein de chaque

quadrant n'est ainsi pas arbitraire, mais doit tout de même être lue comme approximative, servant à révéler la position plus qu'à la mesurer.

Grâce à ces deux axes, nous avons pu identifier quatre types distincts d'organisation du partage des rôles et responsabilités au sein des équipes de direction des huit compagnies rencontrées : les directions où « plusieurs individus partagent un seul territoire », les directions où « plusieurs individus habitent plusieurs territoires », les directions où « il y a un territoire par individu » et les directions où « un individu possède plusieurs territoires, mais ne cohabite avec personne ». Ces deux axes et quatre quadrants nous permettent ainsi de voir où se situe chacune des compagnies par rapport aux ambiguïtés liées au partage des rôles du leadership de chacun de leurs membres. Nous avons pris soin de séparer les niveaux organisationnels et projet dans notre analyse. Nous savons qu'étant donné le statut d'organisation basée sur le projet (OBP) de nos organisations artistiques, le projet a une place centrale et déterminante. Cette prédominance du projet pourrait avoir une influence sur la structure organisationnelle, selon Hobday (2000) : « L'OBP est une forme intrinsèquement innovante en ce qu'elle crée et recrée de nouvelles structures organisationnelles autour des besoins liés à chaque projet. the PBO is an intrinsically innovative form as it creates and recreates new organisational structures around the demands of each project » (p.871). Dès lors, le rôle (officiel ou officieux) joué par nos directeurs au niveau projet ajouterait une autre couche de complexité dans la compréhension de la structure de ces compagnies. Il est alors primordial de jeter un œil sur les deux niveaux.

La figure 5.9, à la page suivante, montre le résultat du positionnement des huit compagnies au niveau organisationnel.

Figure 5.9 : Résultat du positionnement des huit compagnies au niveau organisationnel



Nous constatons ainsi que nos huit équipes se répartissent uniformément dans les quatre quadrants. Nous pouvons, suite à ce classement des compagnies, remarquer que toutes nos trois compagnies seniors (et une compagnie « entre deux ») se trouvent du côté gauche où les hommes-patères sont absents, alors que nos trois compagnies intermédiaires se trouvent du côté droit où la présence d'homme-patère est soulevée.

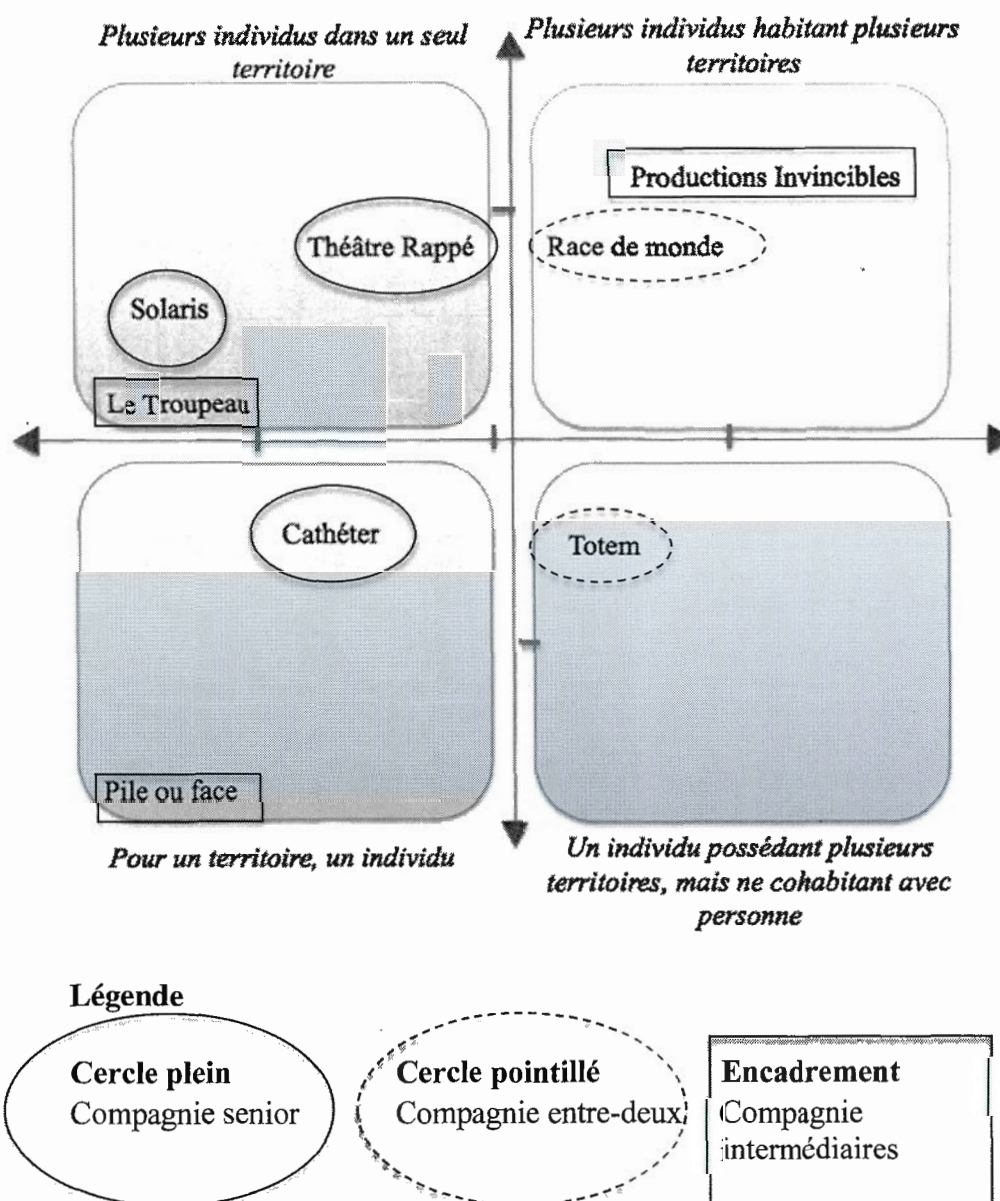
Nous remarquons également que la majorité des compagnies seniors se trouvent dans le bas de la matrice, alors que la majorité des compagnies intermédiaires se situent dans les quadrants supérieurs. Les résultats obtenus ici montrent qu'il existerait une différence dans la structuration des directions appartenant aux compagnies seniors et celle des compagnies intermédiaires au niveau organisationnel. Cette différence peut s'expliquer en partie par l'expérience. Nous pouvons penser qu'au fur et à mesure de l'évolution de la compagnie dans le temps, cette dernière arrive à mieux clarifier sa structure et ainsi arriver à une définition nette des rôles de chacun ce qui engendre des directions sans copartage et des directions où il n'existe aucune superposition de rôles.

De plus, les compagnies seniors qui obtiennent du financement au fonctionnement doivent se conformer aux exigences du gouvernement. Comme mentionné dans la section méthodologique, ces subventions sont uniquement octroyées aux compagnies qui répondent à certains critères dont la clarté des rôles et mandats au sein de l'organisme¹⁰. Le gouvernement impose aussi aux compagnies d'avoir un conseil d'administration dynamique constitué de membres aux profils diversifiés. Temps et énergie doivent être consacrés pour maintenir en vie une telle structure. Cette donne cumulée à l'augmentation de leurs activités justifierait l'octroi d'un poste uniquement dédié à l'administration, ce qui augmenterait les chances de retrouver ce type de direction.

Cependant, lorsque nous nous attardons à la structuration des équipes de direction au niveau projet, nous voyons, à la figure 5.10, un tout autre portrait :

¹⁰ Critères établi dans les demandes de financement du CALQ.

Figure 5.10 : Matrice typologique des configurations des équipes de direction projet selon le statut



Le premier coup d'œil nous permet de constater le grand nombre de compagnies où la direction projet se fait en co-partage. Une seule compagnie sur les huit est fermement sectorielle (Pile ou face). Deux autres compagnies se trouvent à la frontière entre les

deux. De plus, au niveau projet, nous observons une forte tendance vers les directions où il n'y a pas d'homme-patère, alors qu'au niveau organisationnel, les résultats étaient plus partagés.

Les compagnies se trouvant du côté gauche utilisent la façon traditionnelle de créer illustrée par Lehner (2009) ; c'est-à-dire une création plutôt linéaire débutant avec l'écriture d'un texte (souvent rédigé par un auteur ; texte existant déjà ou créé selon une commande précise pour le spectacle) (voir section 3.2.2). Une fois le texte rédigé, une équipe d'acteurs est réunie pour réinterpréter le texte avec la direction d'un metteur en scène (l'étape de répétitions). Ensuite, les représentations ont lieu. La linéarité de cette façon de faire traditionnelle délimite plus facilement quand le rôle d'une personne commence et quand il finit, donc privilégie la spécialisation des rôles.

Pour les compagnies se trouvant du côté droit, nous assistons à un mode de création dite « organique » par les intervenants où la première étape consiste à réunir un groupe d'artistes polyvalents et de tout horizon (concepteurs sonores, acteurs, metteurs en scène, auteurs...) et de créer ensemble (voir section 3.2.2). Dans ce type de création, les étapes des répétitions et de la création se font en parallèle. La création organique impose une grande ouverture de la part des participants qui doivent être libres de donner des commentaires sur tous les aspects de la création. Cela favorise la polyvalence des intervenants et leur occupation de plusieurs rôles.

Somme toute, si nous observons la figure 5.9, nous remarquons qu'au niveau projet la distinction entre les directions des compagnies seniors et intermédiaires est toujours présente, quoiqu'atténuée, puisque les directions des compagnies seniors ont une forte tendance vers le côté gauche de la matrice. Cependant, les directions des compagnies intermédiaires sont complètement différentes et dispersées dans trois quadrants différents. Il en est de même pour les directions des compagnies entre-deux

qui ne se trouvent plus du tout entre les deux lorsque l'on considère l'aspect projet. Les catégories liées au statut n'ont ainsi plus vraiment de sens pour comparer les différentes configurations de leadership au niveau projet

Nous confirmons ainsi que le mode projet, mode d'organisation fondamental dans l'univers théâtral, est une réalité qui complexifie comment s'exprime et se vit le leadership pluriel. Seules deux compagnies sont restées positionnées dans le même quadrant entre la matrice organisationnelle et celle au niveau projet : Totem et Les Invincibles. De plus, cette deuxième matrice nous permet de constater qu'au niveau projet, le partage d'un rôle est plus commun qu'au niveau organisationnel. Cinq équipes sur huit se trouvent dans le haut de la matrice alors qu'au niveau organisationnel, il n'y en avait que quatre. Nous sommes à même de constater que la structure organisationnelle des directions des compagnies théâtrales n'est pas complètement fidèle à l'image de leur façon de fonctionner, c'est à dire, par projets. Or, comme nous l'avons soulevé à la section 1.3.1, ces organisations appartiennent à la famille des OBP et ont pour raison d'être leurs projets. L'ambiguïté émanant du port de plusieurs chapeaux ainsi que l'occupation d'un territoire par plusieurs individus permet à ces organisations de conserver une image d'une structure relativement stable tout en permettant à ces codirecteurs de s'impliquer de façon active au niveau projet.

Aux annexes XI, XII, XIII et XIV, nous avons décortiqué plus en détail les raisons justifiant l'emplacement de chaque direction des huit compagnies rencontrées sur la matrice organisationnelle et projet.

Permettre aux praticiens de comparer leur organisation aux autres est une façon efficace pour eux de réfléchir sur leurs pratiques. Cette matrice constitue donc un premier effort afin d'élaborer une typologie des types de configurations qui permettra

aux chercheurs et aux praticiens de positionner leur organisation dans cet univers. Nous pensons que leur position sur cette matrice pourrait engendrer des façons particulières de gérer le partage. Par exemple, comme nous l'avons vu à la section 5.2, une organisation qui se situerait dans un quadrant qui implique un grand nombre d'acteurs au sein d'un même territoire, pourrait envisager d'utiliser un grand nombre de pratiques de partage pour faciliter la relation. Une recherche plus approfondie en ce sens serait pertinente pour aller plus loin sur les liens entre configurations et pratiques de partage.

Constats globaux de ces matrices

Nous réalisons que le statut de la compagnie a une importance au niveau organisationnel (symbole pour les organismes subventionneurs qui veut voir la clarté de la structure) ; ainsi, les compagnies se doivent de présenter une structure qui représente les attentes des subventionneurs. Cependant, le caractère parfois officieux des relations entre les codirecteurs assouplit l'apparente rigidité de la structure organisationnelle. C'est le cas, par exemple, au Théâtre Râpé où Pierre joue le rôle officieux de conseiller le directeur artistique, Ron. Pierre est d'ailleurs très présent au niveau projet où il joue souvent le rôle artistique de metteur en scène.

De manière plus générale, nous pouvons affirmer que la façon de structurer l'organisation (partage collectif d'un territoire et superposition de rôles) reflète la tension entre répondre aux exigences de clarté des organismes subventionnaires et le besoin d'éclatement et de flexibilité lié à leur source principale d'activité : les projets. La direction artistique serait davantage à l'image du projet, car elle est souvent partagée. Les directeurs artistiques étant par ailleurs presque toujours impliqués au quotidien dans les projets. La direction administrative ou générale, quant à elle, serait celle qui représente le volet organisationnel et stable de la compagnie. Le partage d'un même rôle et la présence d'individus-patères accorderaient donc à ces directeurs

une mobilité au sein de la structure, sans que des modifications dans le statut officiel de la compagnie ne soient nécessaires.

5.6 Conditions de succès

Notre mémoire s'est principalement intéressé aux configurations et pratiques du partage du leadership. Cependant, nous souhaitons tout de même soulever l'influence de certaines conditions sur la pérennisation de ce leadership pluriel au sommet. Par exemple, la personnalité des acteurs peut être déterminante. Plusieurs intervenants nous ont répété l'importance de l'absence de personnalités possédant un trop grand ego au sein de l'équipe. Les individus impliqués dans ce phénomène doivent faire preuve de modération et de nuance, tout en étant ouverts pour s'adapter aux différentes logiques.

De plus, des facteurs relationnels facilitent le partage au sein des équipes rencontrées. Entre autre, les intervenants ont communiqué que la confiance et le respect mutuel étaient des éléments cruciaux dans leur travail en équipe. La majorité de nos directeurs artistiques ont dû toucher aux tâches administratives avant de déléguer celles-ci à un tiers. Par conséquent, ils savaient la charge de travail que ce rôle impliquait et étaient très reconnaissants envers leur directeur administratif. À l'inverse, la majorité des directeurs administratifs rencontrés étaient des artistes dans leur ancienne vie et éprouvaient une très grande admiration pour le travail des créateurs. D'ailleurs, ce qui unissait souvent ces équipes était leur vision commune et l'engagement de chacun envers la mission de la compagnie.

Finalement, la communication demeure cruciale au sein de toutes nos équipes. Celles-ci nous ont parlé des nombreuses réunions formelles et informelles ainsi que de mises à niveau fréquentes. Le Lac à l'épaule annuel, ou autres pratiques du genre où tous les

membres de l'équipe se réunissaient pour faire le point ont été souvent mentionnées, tout comme l'importance de régulièrement prendre le pouls et l'opinion de tout le monde dans l'équipe.

Plusieurs autres éléments peuvent contribuer au bon fonctionnement de ces relations à la base du leadership pluriel. Une étude approfondie et menée de manière longitudinale pourrait nous renseigner davantage sur les défis changeants et les impondérables de ce partage.

CONCLUSION

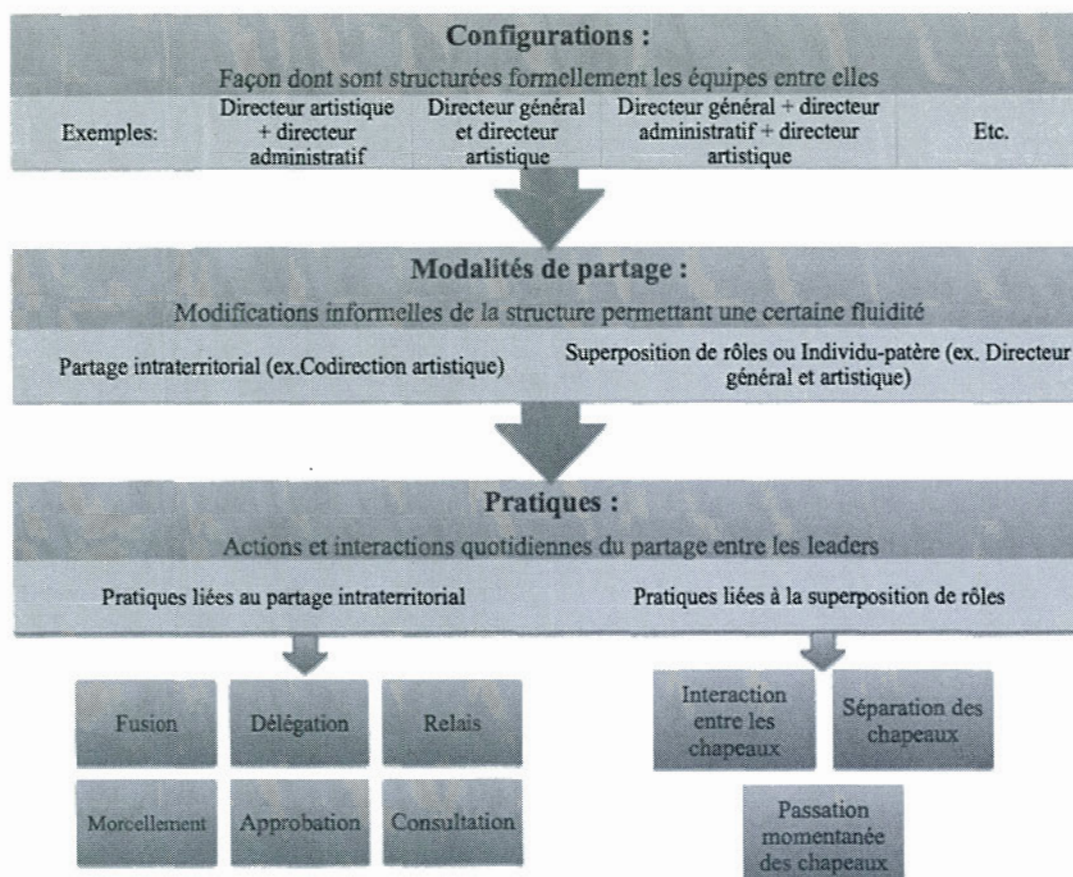
Synthèse générale de la recherche

Notre recherche avait pour objectif de comprendre, grâce à une approche inspirée de la perspective de la pratique, comment le leadership pluriel peut être configuré et par quelles pratiques les acteurs se partagent les activités de ce leadership à plusieurs.

À la section introduction, nous avons décrit le point de départ de cette recherche et les différentes sections qui constituent ce mémoire. Le chapitre 1 a permis de faire un tour d'horizon de la littérature dédiée à ce sujet et de déceler qu'il existait des lacunes dans le savoir concernant la dynamique d'une équipe de leaders au sommet d'une organisation. Nous avons ainsi établi des objectifs et posé la question : comment le partage du leadership entre une équipe de leaders s'exprime-t-il dans le contexte des compagnies de théâtre (chapitre 2). Notre approche méthodologique, décrite au chapitre 3, nous a permis ensuite de comprendre grâce à quels processus et méthode nous allions étudier concrètement cette dynamique.

Notre analyse a été structurée à l'aide de trois concepts : configurations, modalités et pratiques tel que présenté et résumé à la figure 6.1. Cela nous a mené à étudier huit organisations dont nous avons fait le portrait en lien avec notre problématique, ce que présentait la section résultat (chapitre 4). Notre analyse nous a permis de découvrir qu'il existait une multiplicité de configurations au sein des organisations étudiées ainsi que deux modalités majeures octroyant dynamisme et flexibilité à la structure au sein des équipes de direction : le partage d'un même territoire par nos intervenants, ainsi que la superposition de rôles.

FIGURE 6.1 : Schéma conceptuel des trois niveaux d'analyse du mémoire



Ces deux modalités, précisant le portrait du leadership pluriel, ont ensuite été décortiquées au chapitre 5, ce qui nous a permis de mieux comprendre leur raison d'être et les pratiques liées au partage du leadership. Ces modalités exposent deux facettes du phénomène : une facette collective (partage intraterritorial) et une facette individuelle (la superposition de rôles, ou l'individu-patère). La compréhension de ces modalités et des pratiques leur correspondant nous a permis de montrer comment ces organisations réussissent à conserver une structure flexible et organique, tel que prôné par Gronn (2008) dans sa théorie du leadership hybride. Ainsi, les compagnies que nous avons rencontrées réussissent à naviguer entre les aspects collectif et individuel de leur leadership pluriel via ces deux modalités. Nous avons toutefois

soulevé que l'ambiguïté émanant de ces modalités peut être considérée comme facilitante et donc stratégique pour nos organisations, puisqu'elle permet d'atténuer les tensions en offrant des zones tampons. Tout en camouflant certains tabous, ces zones offrent un espace d'interprétation des rôles pour répondre aux aléas de l'environnement. Pour gérer l'ambiguïté émanant de ces modalités, les intervenants ont utilisés plusieurs pratiques de partage.

Pour le partage d'un même territoire, nous avons ainsi identifié six pratiques de partage : fusion, relais, morcellement, délégation, consultation, approbation. Pour les individus-patères, trois pratiques permettaient à nos directeurs de gérer les tensions résultant de cet état : l'interaction entre les chapeaux, la séparation des chapeaux et la passation momentanée d'un chapeau. Finalement, nous avons conceptualisé nos découvertes au cœur d'une première typologie des différentes configurations. Nous considérons ainsi avoir répondu aux différents axes de notre question de recherche.

Dans cette dernière section, nous ferons le tour d'horizon de ce mémoire, illustrerons les différentes contributions apportées par celui-ci à la communauté pratique et scientifique, et montrerons les limites et les recherches futures qui peuvent être entreprises pour mener plus loin la réflexion.

Les contributions

Nous considérons que cette recherche a apporté plusieurs contributions à différentes sphères d'études.

Premièrement, cette étude s'inscrivait dans le courant post-héroïque du leadership (Crevani *et al.*, 2007). En ce sens, nous avons apporté des arguments supplémentaires

pour démystifier cette conception d'un leader central dont la personnalité charismatique est au cœur de la réussite d'une organisation. L'unité de commandement, implicite à cette conception du leadership héroïque, était non seulement invisible dans les huit organisations rencontrées (étant donné le leadership pluriel inscrit dans la structure de celles-ci), mais elle n'y était pas non plus souhaitable. Cette unité de commandement est basée sur le principe que pour qu'une organisation soit efficace, elle doit rendre ses processus les plus clairs, contrôlables et rationnels possibles (Crevani *et al.*, 2007). Nous avons découvert avec cette recherche que l'ambiguïté, dans certains cas, pouvait atténuer les tensions et créer une flexibilité structurelle essentielle à la survie d'organisations évoluant dans des contextes complexes. De plus, notre approche basée sur la perspective de la pratique a offert un autre argument de taille en nous permettant de décortiquer ce qu'implique le leadership pluriel et d'ainsi de détacher ce concept du leader pour plutôt l'attribuer à des pratiques concrètes pouvant être répliquées et surtout partagées par tout un chacun, tel que conseillé, d'ailleurs, par Carroll *et al.* (2008).

Deuxièmement, nous souhaitons, via ce mémoire, alimenter la littérature sur le leadership pluriel qui présentait certaines limites, ayant jusqu'à récemment peu pris en considération la dynamique d'une équipe de leaders au sommet d'une organisation. Bien que les chercheurs de ce champ aient réussi à légitimer cette configuration, entre autres en déconstruisant la figure du leader-héros (Gronn, 2002; O'Toole *et al.*, 2002; Bolden, 2011; Pearce et Conger, 2003), ils n'ont pas élaboré quant aux manières dont ces leaders partagent les responsabilités communes au quotidien. La littérature de ce champ propose principalement un leadership pluriel où la spécialisation et la différenciation des leaders garantit le succès d'une telle alliance (Gronn, 1999; Hodgson *et al.* 1965; O'Toole *et al.* 2002; Pearce et Conger. 2003; Reid et Karambayya, 2009) essentiellement au sein d'un duo de direction. Une structure qui est alors relativement fixe dans le temps puisque les chercheurs se sont

principalement attardés aux configurations de ce leadership au sommet. Notre recherche a enrichi les connaissances en permettant d'explorer deux niveaux d'analyse plus micro : les modalités et les pratiques. Donc, au portrait essentiellement bicéphale que nous livrait la littérature (Reid et Karambayya, 2009; Rintjema, 2010), nous avons non seulement ouvert la porte à un leadership sous une forme plutôt multicéphale, mais nous avons en plus expliqué qu'il existait deux modalités précisant le portrait des configurations possibles soit : le partage intraterritorial et la superposition de rôles. Nous avons réalisé que le partage du leadership pluriel dans les huit compagnies théâtrales rencontrées est beaucoup plus complexe qu'une simple répartition des responsabilités administratives et artistiques. Les deux logiques pouvaient se retrouver au sein d'un individu cumulant plusieurs rôles à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'organisation. Un territoire pouvait aussi être partagé par plusieurs individus, créant un déséquilibre des forces entre les deux logiques. Ces modalités étaient ensuite gérées par des pratiques particulières (fusion, relais, morcellement, délégation, consultation, approbation pour le partage intraterritorial et l'interaction entre les chapeaux, la séparation des chapeaux et la passation momentanée d'un chapeau pour l'individu-patère). Ainsi, nous abondons dans le sens de De Voogt (2006) qui affirmait que le leadership pluriel peut être un outil efficace de gestion des tensions au sein d'organisations pluralistes. Cependant, cette atténuation, dans nos organisations théâtrales, ne se faisait pas en séparant les rôles de façon spécialisée et différenciée, mais en gérant plutôt ceux-ci de façon organique de sorte à laisser des espaces d'interprétation.

De plus, la plupart des recherches concernant le leadership pluriel présentent le phénomène de manière contextuelle, puisque son expression va varier considérablement selon le milieu dans lequel il est étudié. Ainsi, plusieurs recherches dans des milieux variés sont nécessaires pour raffiner notre compréhension de ce phénomène. Notre investigation ancrée dans l'univers théâtral est ainsi utile car elle a

permis de réitérer certains acquis tels que l'importance de la confiance, de la communication et du partage d'une vision commune dans une telle relation (Gronn, 2002). Elle permet aussi de confirmer que certains éléments contextuels augmenteraient la pertinence de l'instauration de ce type de leadership au sommet, comme la présence de logiques concurrentes et la complexité de l'environnement (cf Alvarez et Svejnova (2005) ; Denis *et al.*, 2001 ; Reay et Hinings, 2009).

Ainsi, alors que les chercheurs évoquaient le leadership partagé au sommet de la hiérarchie comme une solution pour gérer la complexité des organisations vivant avec des tensions dues aux différentes logiques internes, nous avons montré que le partage du leadership, plutôt que de nécessairement créer de la clarté, engendrerait de saines ambiguïtés. En effet, ces ambiguïtés dans la répartition des responsabilités liées au leadership sont saines dans la mesure où nos organisations ont mis en place des pratiques pour les gérer. Elles permettent ainsi à ces organisations d'être plus fluides en mélangeant adroitement opérationnel (ce qui dans notre cas réfère aux projets) et organisationnel ainsi que structurel et individuel. Cette fluidité est nécessaire pour leur permettre de s'adapter aux aléas de leur environnement complexe. Les gestionnaires des organisations étudiées auraient ainsi développé une certaine expertise dans cette gestion quotidienne de l'ambiguïté. Nous parlons certes d'une expertise puisque cette gestion quotidienne est loin d'être simple. Même si cette ambiguïté est saine au sein des organisations que nous avons rencontrées, elle peut être un défi de taille, voire être une source de dysfonctions pour d'autres organisations. Nous avons énoncé entre autres les risques liés à la séparation des chapeaux lorsque l'un des rôles est momentanément mis de côté par un individu-patère ou l'importance de la coordination entre les responsabilités qui peut demander temps et énergie supplémentaire dans le cadre des pratiques telles que le relais ou la fusion. Il existe également des risques de redondance dans l'exécution des tâches qui pourraient être faites en double ou, au contraire, des responsabilités pourraient être

oubliées par les intervenants si un manque de clarté n'est pas pris en charge. Aussi, cette ambiguïté peut créer de l'anxiété pour certains types de personnalité qui n'aiment pas jongler avec l'inconnu.

Malgré tout, une troisième contribution de ce mémoire aura été de montrer de façon concrète quelles modalités permettent aux organisations d'être plus souples tout en conservant une certaine stabilité, et selon quelles pratiques elles gèrent ensuite les ambiguïtés générées. Ces résultats peuvent donc être très utiles pour des organisations basées sur le projet (OBP) puisque les projets demandent cette flexibilité dans la structure. Des organisations basées sur le projet d'autres secteurs pourraient donc s'inspirer de ces pratiques et modalités pour trouver un équilibre entre leur besoin de flexibilité et de pérennisation, en particulier dans les contextes où un leadership pluriel est mis en place.

Nous avons par ailleurs fait un premier pas pour approfondir les connaissances liées au leadership au cœur des projets, une littérature qui s'est jusqu'à présent principalement concentrée sur le paradigme de la compétence et sur les traits des leaders. Les cas que nous avons analysés nous ont montré que le partage du leadership (plutôt que la prise en charge par un leader unique) était une bonne façon de faire dans un contexte projet caractérisé par leur unicité et donc, leur incertitude, selon Tyssen, Wald et Spieth (2013) et Atkinson, Crawford et Ward (2006). De plus, le leadership pluriel au sommet de ces OBPs permet à leurs leaders d'avoir une place importante à la fois au niveau organisationnel qu'au niveau projet (via la modalité de l'individu-patère) puisqu'ils pouvaient compter sur leurs collègues pour prendre le flambeau organisationnel lorsque l'un d'entre eux était plus impliqué au niveau projet. Cette relation entre l'organisationnel et le projet est souvent un enjeu dans les OBP, entre autres parce que les connaissances acquises par les ressources du projet sont perdues lorsque ces ressources temporaires quittent l'organisation à la fin du

projet (Larson et Gobeli, 1987; Benghozi, 2006). Or, si un directeur de l'organisation joue un rôle au sein du projet, ces connaissances peuvent être conservées dans l'organisation et être transférées dans les prochains projets.

De plus, les tensions entre le leadership du projet et le leadership organisationnel, souvent évoquées dans les études sur les organisations matricielles, ainsi que l'ambiguïté liée au manque d'autorité formelle et hiérarchique (Larson et Gobeli, 1987; Tyssen *et al.*, 2013) sont atténuées dans nos organisations théâtrales puisque le leader même de l'organisation est impliqué dans le projet, ce qui contribue à la priorisation du projet comme essence même de l'organisation. Finalement, comme souvent le leadership est partagé entre plusieurs individus (de manière intra- ou interterritoriale), même si l'un d'entre eux travaillent à l'extérieur de la compagnie ou décide d'être plus impliqué au niveau projet, la stabilité organisationnelle est tout de même préservée puisque les autres directeurs peuvent prendre le relais du leadership organisationnel. Nous avons ainsi contribué à mieux connaître la pratique du leadership dans un contexte d'organisations temporaires. Peu de recherches avaient jusqu'alors été faite en ce sens.

Quatrièmement, nous avons aussi participé à mieux connaître le leadership des organisations artistiques et plus particulièrement des compagnies de théâtre, une unité d'analyse qui avait été encore peu étudiée comparativement aux institutions théâtrales. L'exploration de ces huit compagnies a dévoilé que, plus souvent qu'autrement, les territoires artistiques et administratifs se chevauchaient. Les individus-patères aidaient à atténuer les tensions entre ces deux pôles en intégrant les deux logiques et en ayant une intercompréhension des divers enjeux. Dans le cas de nos compagnies, il était ainsi plus profitable de ne pas créer des camps distincts portés par des individus incarnant unilatéralement leur logique, mais plutôt de déterminer des territoires aux frontières floues permettant une interprétation de la part

des protagonistes. Quand vient le temps de recruter une direction administrative au sein de ces compagnies, il peut ainsi être intéressant de regarder non seulement ses compétences d'administrateur, mais aussi le passé du candidat (s'il a un historique en tant qu'artiste, par exemple) et ses qualités d'ouverture et de flexibilité.

Cinquièmement, le fait d'approcher le leadership pluriel sous l'angle de la perspective de la pratique permet de décortiquer les actions qui mettent en place ce partage et sur lesquelles les différents acteurs du phénomène peuvent avoir une emprise. Nous espérons ainsi avoir contribué à la perspective de la pratique en montrant la pertinence de telles études pour saisir et concrétiser certains phénomènes organisationnels plus intangibles (tel que le leadership ou la stratégie) dans toute leur complexité.

Sixièmement et finalement, la matrice présentée à la section 5.5 est aussi une contribution importante de cette recherche, car elle permet aux organisations de réfléchir à leur propre structure et d'identifier ensuite les modalités et pratiques qu'elles peuvent utiliser pour gérer le partage. Elle permet alors de lier les réflexions plus théoriques développées dans ce mémoire à la pratique.

Limites de la recherche et les recherches futures

La première limite concerne les moyens impartis pour réaliser cette recherche. Le choix d'une étude de cas multiples permet d'appliquer les résultats à un plus grand nombre d'organisations. Cependant, elle a tout de même ses limites. Nous considérons que plusieurs autres études de cas dans des secteurs différents, des organisations de différentes tailles ainsi que dans une zone géographiquement plus grande (hors du Québec) où un leadership pluriel de type *pooling* est observé seraient

nécessaires pour réellement pouvoir extrapoler les résultats de notre recherche. Les résultats de notre recherche montrent que la distinction entre les fonctions prises en charge par les différents intervenants de nos organisations (que ce soit à la direction artistique, générale ou administrative) n'est pas tranchée. L'âge et la taille de nos compagnies constituaient des vecteurs beaucoup plus pertinents pour expliquer les variations du phénomène et, en ce sens, nos observations pourraient aisément convenir à d'autres types d'entreprises quelle que soit leur nature (artistique, informatique, scientifique, etc.). Nous pensons entre autres que nos résultats peuvent fournir des pistes de réflexion particulièrement intéressantes pour des OBP ainsi que toute organisation pluraliste. Des études étendues dans ces secteurs seraient pertinentes pour enrichir et corroborer les résultats obtenus dans ce mémoire.

De plus, nous avons eu la chance de rencontrer des équipes où ce leadership pluriel était bien vécu et où peu de conflits ont été soulevés. Il est bon de mentionner que la fonction de direction générale retrouvée dans la majorité de nos compagnies artistiques ne semble pas avoir de réel équivalent dans les organisations anglophones du reste du Canada et d'ailleurs. Cette particularité québécoise pourrait être intéressante à explorer, puisqu'elle propose une vision globale et introduit une logique entrepreneuriale de la compagnie, ce qui n'est pas exploré par les artistes anglophones. L'impact de ce troisième joueur sur l'apaisement (ou l'exacerbation) des conflits au sein de ces organisations pourrait pousser plus loin la réflexion. L'observation d'équipes qui éprouvent des difficultés à naviguer dans l'ambiguïté créée par les différentes modalités serait aussi un complément pertinent à investiguer et pour se faire, une future recherche pourrait ancrer sa réflexion dans les études sur les tensions et les paradoxes (DeFillippi *et al.*, 2007 ; Lampel *et al.*, 2000).

D'ailleurs cette étude qualitative de type exploratoire a révélé que l'ambiguïté pouvait être une solution pour gérer des projets dans un environnement lui-même ambigu.

Cette notion d'ambiguïté a été une surprise dans le cadre de ce mémoire et ce concept mériterait d'être exploré davantage dans des recherches subséquentes.

De plus, bien que nos entrevues avec les différents directeurs de nos huit organisations nous aient permis d'obtenir un portrait enrichi par différentes perspectives, une piste de recherche intéressante serait d'observer directement la relation entre les codirecteurs. Cette observation du phénomène sur le terrain permettrait de voir en action la dynamique de partage. Une observation sur un laps de temps plus long permettrait également de saisir l'évolution du phénomène de partage et peut-être de mieux saisir lesquelles des pratiques sont les plus utilisées et si leur utilisation est liée au type de direction plurielle. La profondeur de nos entrevues (plus d'une heure en moyenne) ainsi que la collecte de données secondaires (document organisationnels, notes et mémos, articles de presse, etc.), assure la validité du portrait généré par notre recherche, mais des recherches ultérieures abordant le phénomène via une méthode plus immersive, telle l'ethnographie, serait un atout important pour approfondir ces connaissances. Celle-ci demeure pour le moment limitée à un portrait non-longitudinal de la relation. Une future recherche pourrait donc s'attarder sur l'évaluation des différents partages d'un même territoire (partage du territoire artistique ou partage du territoire général) en lien avec les pratiques qu'elles peuvent engendrer sur un laps de temps plus long.

Finalement, notre recherche a réussi à bien décortiquer le niveau micro du partage du leadership entre les différents codirecteurs. Il serait cependant intéressant, tel que suggéré par Nicolini (2012), d'aller observer les répercussions de ces résultats à différents niveaux (meso, macro) grâce à un mouvement de *zooming out*. Nous n'avons pu nous attarder à la relation entre les codirecteurs et leurs employés ou leurs parties prenantes. Nous ne nous sommes pas attardée non plus sur les dimensions psychologiques et interpersonnelles des acteurs. Nous avons cependant pu déceler

qu'il existait un lien important entre le choix d'une telle structure plurielle et les pressions émanant des principaux subventionneurs. Les besoins de clarté et de définition des rôles de la structure de la compagnie sont des critères importants dans le choix de qui est subventionné ou non par le gouvernement. D'un autre côté les valeurs de collectivité et de communion présentes chez les artistes que l'organisation emploie rend légitime une telle structure pluraliste. Ces deux constats expliqueraient aussi l'utilisation de configurations complexes permettant de faire bouger la structure entre ces deux contraintes imposées par l'environnement. De plus, il serait pertinent de mieux comprendre l'impact de ce partage du leadership aux caractéristiques ambiguës, complexes et flexibles sur ces autres parties prenantes. Nous pourrions ainsi mieux décrire « les façons selon lesquelles les pratiques sont associées, créent des assemblages vivants et produisent des effets et des phénomènes » (Nicolini, 2009; p.1407) de divers ordres. Cette appréhension du macro serait particulièrement pertinente à saisir dans le contexte où, dans le milieu théâtral, les projets de coproductions et de partage de ressources sont de plus en plus fréquents et discutés pour gérer le manque d'argent dont ces organisations souffrent. Alors que ces organisations possèdent déjà un leadership multiple, que se passe-t-il lorsque deux compagnies au partage ambigu et pluriel du leadership se joignent pour réaliser un projet en commun ? La complexité devient, dès lors, d'autant plus fascinante à étudier!

En définitive, l'objectif principal de cette recherche a été de mieux comprendre comment le leadership se partage au sommet d'une organisation. Pour atteindre cet objectif, cette recherche a exploré plusieurs phénomènes encore peu étudiés par la littérature actuelle : le leadership dans les compagnies artistiques, le leadership selon la perspective de la pratique, le leadership pluriel dans les organisations par projet et la dynamique du leadership pluriel au sommet d'une organisation. Nous avons ainsi pu apprécier le phénomène sur trois plans : dans la multiplicité de ses configurations,

dans la mobilité de cette structure rendue possible grâce à des modalités de partage particulières, ainsi que dans ses pratiques de partage diversifiées. Notre étude au sein de huit compagnies théâtrales montréalaises nous a permis de montrer que la solution pour gérer un environnement ambigu passe parfois par la mise en place de façons de faire complexes et elles-mêmes génératrices d'ambiguïtés supplémentaires. L'ambiguïté permet de conserver une certaine ouverture pour réagir aux aléas de cet environnement incertain, mais atténue également les tensions présentes au sein de ces organisations possédant plusieurs logiques divergentes. Cette notion de « saine ambiguïté » pourrait ouvrir les portes à des façons alternatives de concevoir l'efficacité en gestion et plus précisément dans le contexte du leadership, où l'unité de commandement et la clarté sont des principes qui dominent toujours.

**ANNEXE I : TYPOLOGIE DES ÉCOLES SUR LE LEADERSHIP SELON
GARDNER ET AL. (2010)**

Typologie des écoles sur le leadership selon Antonakis <i>et al.</i> (2004) Cette typologie a été inspirée d'un codage des typologies de Lowe et Gardner développées dans la revue des articles publiés dans le <i>Leadership Quarterly</i> (2000 et 2010), qui eux-mêmes se sont inspirés de la taxonomie de Dansereau, Yammarino et Markham (1995), House et Aditya (1997). De plus la typologie de Antonakis a aussi pris ses sources dans les ouvrages de Bass (1990) et Van seters et Field (1990).	
Les écoles	Brève description
Information process	S'intéresse à la perception du leader par les subordonnées et vice versa.
New leadership	Réunit les théories du leader charismatique et transformationnel. Ces théories mettent de l'avant un style exceptionnel de leader dont l'influence visionnaire et symbolique ferait soulever des montagnes.
Relationnal	S'intéresse aux relations entre les leaders et les subordonnés (réunit les théories Leader-Members-eXange et Vertical Dyad linkage)
Skeptics	Questionne l'importance du leader en affirmant que c'est peut-être un phénomène qui est justifié après coup par les intervenants souhaitant expliquer le succès d'une entreprise. Le leadership serait un construit simplifié d'un phénomène social.
Contextual	Ce courant affirme que pour chaque situation, un style de leadership différent est nécessaire et le leader doit ainsi s'adapter.
Contingency	La personnalité d'un leader peut difficilement changer, ainsi l'école de la contingence affirme qu'il faudrait choisir un leader selon le contexte.
Behavioral	Leur champ d'intérêt est les compétences et actions des leaders. Ils observent comment ces derniers traitent leurs subordonnés.
Traits	Les tenants de cette école affirment que les leaders sont des êtres particuliers et qu'il serait possible de trouver les qualités qui les rendent si exceptionnels afin de trier les leaders des non-leaders.

Annexe I (suite) : Typologie des écoles sur le leadership selon Gardner et al. (2010)

Typologie des écoles sur le leadership selon Gardner et al. (2010) Inclus 9 théories établies et 8 théories émergentes. Basée entre autre sur un codage des typologies de Lowe et Gardner (2010) dans les revues des articles du <i>Leadership Quarterly</i> (2000 et 2010), qui eux-mêmes se sont inspirés de la taxonomie de Dansereau, Yammarino et Markham (1995), House et Aditya (1997).	
Les écoles	Brève description
Information processing	Réunit : leader and follower cognition, implicit leadership, attribution theories of leadership, information processing and decision making
Néo-charismatique	Réunit : transformational leadership, charismatic leadership, transactional leadership, ideological-pragmatic-outstanding leadership, self sacrificing leadership, pygmalion effects, inspirational leadership.
Social exchange \Relationnal	Réunit : Leader-membres exchange, relationnal leadership, vertical dyadic linkage, individualized leadership
Follower centric	Réunit : followership theory, Romance of leadership, Aesthetic leadership
Power and influence of leadership	Réunit : Power and influence of leadership, political theory and influence tactics of leadership
Contingency	Réunit : Path-goal theory, situationnal leadership, contingency leadership, leadership substitute, adaptative leadership, normative leadership, cognitive decision model, life cycle theory, multiple linkage model, flexible leadership
Behavioral	Réunit : Participate shared leadership, delegation and empowerment, behavioral approaches (OSU, LBDQ), leadership reward and punishment behavior.
Dispositional \Traits	Réunit : Traits theory, leadership skills and competence, leader motive profile theory
Leadership and diversity	Réunit : cross cultural leadership, leadership and diversity,
Strategic leadership	Réunit : strategic top executive, upper echelons theory, public leadership
Team leadership	Représente les études qui traitent du leadership dans les équipes et les prises de décisions en groupe.
Contextual complexity and system perspectives of leadership	Réunit : Contextual theories of leadership, social network, complexity, integrative leadership,
Leader emergence and development	Regroupe les études qui cherchent à comprendre comment les leaders deviennent leader et comment leur leadership se développe.
Ethical, moral leadership	Réunit : Authentic leadership, ethical leadership, spiritual leadership, servant leadership
Leading for creativity, innovation and Change	Réunit : Leading for creativity and innovation, leading organizational change, leading for organizational learning and knowledge
Identity-Based leadership	Réunit : Social identity, identity and identification process, theories of leadership
Other nascent approaches	Réunit : Emotions and leadership, destructive\abusive\toxic leadership, Biological approaches, E-Leadership, Leader error and recovery, Entrepreneurial leadership.

Annexe I (suite)

Typologie des écoles sur le leadership selon Northouse (2004) Utilisé pour la clarté des divisions typologiques qu'il a créées. Northouse en est à sa cinquième édition de cet ouvrage sur le leadership. Il s'entoure de plusieurs chercheurs pour réaliser le tout.	
Les écoles	Brève description
Traits	« Emphasis on identifying the qualities of great persons » p.16
Skills	« Emphasis on skills and abilities that can be learned and developed » p.35
Style	« What leaders do – actions of leaders on subordinate in various context » p.75
Situational	« Different situation demand different kind of leadership » p.99
Contingency	« How well the leader style fit with the context » p. 123
Path-Goal	« How leader motivate subordinate to accomplish designated role, to enhance performance » p.137
Leader-member exchange	Interactions entre les subordonnés et le leader
Transformational	« Exceptional form of influence that moves followers to accomplish more than usually expected of them » p.185
Team	« The role of the leader in effective groups » p.287
Psychodynamics	Il n'y a pas de personnalité meilleure qu'une autre. Il suffit de bien se connaître et bien connaître les attentes et forces des membres du groupe.
Women and leadership	Un enjeu plus qu'une théorie. S'intéresse à savoir si le genre influence la façon d'exercer le leadership.
Ethics	Un enjeu plus qu'une théorie. S'intéresse à la façon d'exercer le leadership d'une façon éthique et morale.

ANNEXE II : REVUE DE LITTÉRATURE YAMMARINO (2012)

Revue de littérature de Yammarino <i>et al.</i> (2012)					
Approches :	Team Leadership	Network Leadership	Shared Leadership	Complexity Leadership	Collective Leadership
Brève définition	« Process of identifying necessary functions to ensure team effectiveness » p.385	« Process by which leadership emerges and operates within a social system » p.384	« Leadership is a set of role functions that can be accomplished by a variety of individuals in various ways » p.289	« Leadership is not a person or even a formal role, but is actually a collective phenomenon of a complex adaptive system » p.392	« Leadership is a given where leaders direct adaptive responses to change or crises through others » p.393
Auteurs	Burke 2011 Day et Gronn 2004 Kozlowski 1996 Mathieu 2002 Morgeson 2010 Zaccaro 2001	Balkundi 2006, 2005	Carson 2007 Pearce 2003, 2004, 2008	Marion 2001, 2009, 2007.	Friedrich 2009 Yammarino 2010

ANNEXE III : RECENSION DES ÉCRITS SUR LE LEADERSHIP COLLECTIF SELON CONTRACTOR ET AL. (2012)

Table 1
Progression of ideas about collective leadership (2002–2012).

Conceptual definition	Defining collective leadership			Collective leadership conceptual dimensions to be elucidated with network analysis		
	Focal unit of analysis	Leadership as formal/informal (are leaders preordained?)	Leadership phenomena (what's in the test?)	People—concentration of leadership (what pattern?)	Roles—multiplicity of functional behaviors (what collective needs does leadership serve?)	Time—Temporal dynamics (how does the phenomenon unfold over time?)
Gronn (2002) "Leadership is defined ... as status ascribed to one individual, an aggregate of separate individuals, or of small numbers of individuals acting in concert or larger plural-members organizational units. (p. 428)."	Organization or other collective	Informal—"The individuals or multiperson units to whom influence is ascribed include, potentially, all organization members, not just managerial role incumbents (p. 429)."	A [dyadic] influence relationship	Distributed influence manifest as one of three patterns: (1) "distributed practice... evident in the interaction of many leaders (p. 430)". (2) "two or more... members rely on each other and develop a close working relationship (p. 430)". or (3) "a leadership group headed by a first among equals (p. 430)."	NA	"The duration of the attributed influence may be short or long term (p. 429)."
Pearce and Conger (2003) "Shared leadership [is] a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both (p. 1)."	Group and/or organization	Informal—"Leadership... is not determined by positions of authority or depth of expertise but rather by an individual's capacity to influence peers and by the leadership needs of the team in a given moment (p. 2)."	Peer-based influence	"Leadership is broadly distributed among a set of individuals instead of centralized in hands of a single individual who acts in the role of a superior (p. 1)."	NA	"Individuals who are not formally appointed as leaders can rise to the occasion to exhibit leadership and then step back at other times to allow others to lead (p. 2)."
Hiller et al. (2006) "The epicenter of collective leadership is not the role of a formal leader, but the interaction of team members to lead the team by sharing in leadership responsibilities (p. 388)."	Team	Informal—"Collective leadership is ... the holistic, concertive action of a group (p. 388)."	Shared [team] perceptions of how much collective leadership exists within the team	Collective enactment of the leadership role by all team members	Multiple roles; "Collective team leadership as a role structure that is based on leadership roles that are informally adopted and enacted by team members (p. 388). Roles include: planning & organizing, problem-solving, support & consideration, & developing & mentoring	NA
Mehra et al. (2006) "Leadership in teams [is] a shared, distributed phenomenon in which there can be several (formally appointed and/or emergent) leaders (p. 233)."	Team	Informal—"... focus is on the emergent network of leadership perceptions within work teams. (p. 233)."	Dyadic perceptions of leadership	Topological structure; patterns of leadership are either: leader-centered, distributed, distributed-coordinated, and distributed-fragmented	NA	NA
Friedrich et al. (2009) Collective leadership is "a dynamic leadership process in which a defined leader, or set of leaders, selectively utilize skills and expertise within a network, effectively distributing elements of the leadership role as the situation or problem at hand requires (p. 933)."	Network; Team	Formal & Informal—Defined leader or leader set	"Communication is the currency of collective leadership (p. 936)."	Dynamic forms "... there may be shifts in the need for a single leader, multiple leaders sharing the leadership role, or even a mix in the roles that each individual engages in (p. 935)."	NA	Dynamic "... collective leadership is not static. As different problems emerge, different skills and expertise will be more appropriate (p. 935)."

ANNEXE IV : EXEMPLE DE COURRIEL D'INVITATION AUX PARTICIPANTS

Bonjour Messieurs et mesdames X, Y et Z.,

Je suis étudiante à la maîtrise en gestion de projet à l'UQAM et mon mémoire de recherche s'intéresse à la question du partage des rôles et responsabilités dans une cogestion des projets de théâtre.

Lorsqu'on est dans le milieu artistique, nous sommes souvent compressés par de multiples contraintes qui nous empêchent souvent de prendre le temps nécessaire pour avoir du recul. J'ai choisi de me diriger vers la recherche afin de contribuer, à ma façon, à faire évoluer cet univers que j'affectionne grâce à une compréhension plus approfondie de divers enjeux. J'espère ainsi pouvoir jouer un rôle de relais des leçons apprises des compagnies afin de pouvoir envisager des pistes de solutions pour l'avenir.

Ainsi, je voulais savoir si les co-directeurs du Théâtre X, messieurs et mesdames X, Y, Z seraient intéressés à partager leur expérience dans le cadre de mon mémoire de maîtrise. La contribution exigée consiste en une entrevue d'environ une heure avec chacun des membres de l'équipe de direction. Je prévois effectuer mon terrain de mai à août, ce qui laisse une bonne marge de manoeuvre pour trouver une plage horaire qui vous conviendrait.

Le processus de cette recherche est supporté par la chaire de gestion de projet qui possède l'une des plus importantes équipes de chercheurs au monde et qui a su forger une solide réputation nationale et internationale pour la qualité de sa recherche. Cette recherche est aussi encadrée par des règles d'éthique très strictes et le tout demeurera évidemment confidentiel et anonyme, si désiré.

Sachez que la contribution du Théâtre X à ce projet de recherche sera grandement appréciée, car elle saura enrichir considérablement les connaissances générales du milieu et de l'enjeu concerné.

Au plaisir d'avoir de vos nouvelles bientôt.

Maryse Cyr-Tremblay

ANNEXE V : DONNÉES RECUEILLIES

Données recueillies			
Compagnie	Noms fictifs des répondants	Durée de l'entrevue	Données secondaires
Théâtre Catheter	Stéphanie	1h04	- Description de postes
	France	1h37	- Lettres patentes et
	Michel	1h35	- Règlements généraux du C.A
	Éric	1h10	- Site internet de la compagnie
Théâtre Solaris	Ginette	1h43	-Lettres patentes
	Paul	1h55	- Règlements généraux du C.A
	Christian	1h00	- Site internet de la compagnie - Articles dans divers médias
Théâtre Totem	Fabienne	1h04	- Lettres patentes
	François-Charles	1h21	- Site internet de la compagnie
Théâtre Râpé	Ron	0h56	- Lettres patentes
	Pierre	1h14	- Règlements généraux du C.A - Site internet de la compagnie
Théâtre le Troupeau	Fred	1h16	- Organigramme
	Julie	1h00	- Articles dans plusieurs médias - Lettres patentes - Site internet de la compagnie
Théâtre Pile ou Face	Thérèse	1h21	- Documentation de spectacles
	Pascal	0h55	(dossiers de presse avec plusieurs articles de médias divers sur les spectacles (Voir, La Presse...), programme des spectacles)
Productions Invincibles	Hugo	1h10	- Lettres patentes
	Olivier	1h16	- Revue de presse partielle de différents spectacles (articles de divers médias sur certains spectacles (Voir, La Presse...))
	Jacob	1h10	- Site internet de la compagnie
Théâtre Race de Monde	Dorian	1h45	- Structure organisationnelle d'un audit réalisé par le vérificateur comptable
	Cédric	1h27	- Site internet de la compagnie
	Sébastien	1h07	- Articles de divers médias sur certains spectacles (Voir, La Presse...)

ANNEXE VI : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC L'AIDE À LA
RETRANSCRIPTION

**Contrat de prestation de services de transcription
Mardi 9 juillet 2013**

Entre les soussignés :
Maryse Tremblay
ci-après désignée « La Cliente »,
d'une part,

et

Mathieu Provençal
ci-après dénommée « le Prestataire de services » ou « le Prestataire »,
d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 – L'objet

Le présent contrat est un contrat de prestation de services de retranscription ayant pour objet la retranscription précise des propos de six entrevues réalisées dans le cadre du mémoire de maîtrise de la cliente (aucune reformulation ou résumé des propos n'est accepté) sur les rôles et responsabilités dans le cadre de cogestion de projets théâtraux. Ces entrevues sont sous format audio et devront être retaper dans un document word. En contrepartie de la réalisation des prestations définies ci-dessus, la cliente versera au prestataire la somme forfaitaire de 300 \$, ventilée de la manière suivante:

50% à la signature des présentes ;

50% constituant le solde, à la réception de la tâche.

Les sommes prévues ci-dessus seront payées par chèque, dans les huit jours de la réception des documents retranscrits finaux.

Article 2 – Durée

Ce contrat est passé pour une durée de 30 heures. Il prendra effet le mardi 9 juillet 2013 et arrivera à son terme au plus tard le 23 juillet 2013.

Article 3 - Exécution de la prestation

Le prestataire s'engage à mener à bien la tâche précisée à l'Article premier, conformément aux règles de l'art et de la meilleure manière.

ANNEXE VI (suite du contrat)

Article 4 - Obligation de confidentialité

Le prestataire considérera comme strictement confidentiel, et s'interdit de divulguer, toute information, document, donnée ou concept, dont il pourra avoir connaissance à l'occasion du présent contrat.

Article 5 - Propriété des résultats

De convention expresse, les résultats de l'étude seront en la pleine maîtrise de la Cliente, à compter du paiement intégral de la prestation et la Cliente pourra en disposer comme il l'entend.

Le Prestataire, pour sa part, s'interdit de faire état des résultats dont il s'agit et de les utiliser de quelque manière, sauf à obtenir préalablement l'autorisation écrite du client.

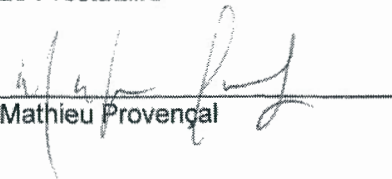
Article 6- Force majeure

On entend par force majeure des événements de guerre déclarés ou non déclarés, de grève générale de travail, de maladies épidémiques, de mise en quarantaine, d'incendie, de crues exceptionnelles, d'accidents ou d'autres événements indépendants de la volonté des deux parties. Aucune des deux parties ne sera tenue responsable du retard constaté en raison des événements de force majeure.

En cas de force majeure, constatée par l'une des parties, celle-ci doit en informer l'autre partie par écrit dans les meilleurs délais par écrit, télex. L'autre partie disposera de dix jours pour la constater.

Les délais prévus pour la livraison seront automatiquement décalés en fonction de la durée de la force majeure.

Le Prestataire


Mathieu Provencal

La Cliente


Maryse Tremblay

ANNEXE VII : GUIDE D'ENTREVUE

Mise en contexte :

Quel est\ont votre\ont vos rôles dans l'organisation, les grands chapeaux que vous portez?

Quel est\ont votre\ vos rôles dans le cadre d'un projet théâtral de votre organisation?

Depuis quand détenez-vous ce\ces rôle(s)?

Depuis combien de temps travaillez-vous\connaissez-vous votre\vos acolytes?

Selon votre définition, qu'est-ce qu'un directeur artistique ?

Selon vous, qu'est-ce qu'un directeur administratif ?

Qu'est-ce qu'un directeur général ?

Vif du sujet :

Pouvez-vous me raconter, dans un projet d'une production théâtrale typique, qui fait quoi, qui est responsable de quoi en ce qui concerne la gestion/direction du projet ?

(Quelles sont vos responsabilités? (Vos tâches, vos fonctions, de quoi êtes vous imputable?)

Quelles sont les responsabilités de votre associé (directeur artistique... ou admin selon le cas)

Est-ce que ces responsabilités varient d'un projet à l'autre ou est-ce assez stable?

Considérez-vous que ce partage des responsabilités est efficient (ou efficace) ou croyez-vous qu'il pourrait être amélioré? (S'il pouvait être amélioré comment et pourquoi il n'est pas amélioré)

Y a-t-il d'autres gens qui sont responsables en ce qui concerne la gestion/direction du projet?

Y a-t-il des responsabilités que vous avez en duo? (Si oui, comment négociez-vous avec ça?

Est-ce que ça a déjà créé des conflits?)

Les responsabilités de chacun sont-elles écrites quelque part, est-ce formel?

Comment ont été partagées les responsabilités? Y a-t-il eu une rencontre entre les deux où vous avez déterminé les rôles et responsabilités selon vos compétences et forces? avez-vous suivi un modèle quelconque?...

Pourquoi avez-vous choisi la structure actuelle pour mener vos projets? (deux directeurs, trois directeurs...)

Y a-t-il une relation hiérarchique entre les responsables gestionnaires ou directeurs ?

En quoi la structure que vous avez choisie est-elle efficiente ou est-elle nuisible au succès du projet selon vous?

Comment évalueriez-vous la relation que vous avez avec votre compagnon de direction?

(*lorsque c'est le cas) pourquoi le terme Général à côté de votre fonction de directeur artistique? Qu'est-ce que ça change?

(Lorsque c'est le cas) Pourquoi une codirection artistique? Est-ce qu'une vision artistique se partage?

Pourquoi n'y aurait-il pas un seul gestionnaire / directeur du projet théâtral?

[illegible]

ANNEXE IX : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

ESG UQAM
 École des sciences de la gestion
 Université du Québec à Montréal

No du certificat : 24-05-13-04

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : Maryse CYR-TREMBLAY

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (3183)

Directrice/Directeur de recherche : Claude Besner

Co-direction (s'il y a lieu) : n/a

Titre du protocole de recherche : Partage des rôles et responsabilités dans la gestion bicéphale de projets de théâtre

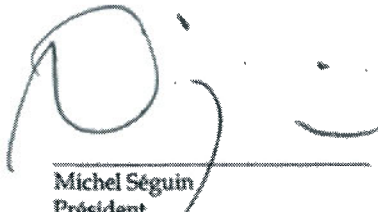
Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **24 mai 2014**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le :
25 mai 2014


 Michel Séguin
 Président
 CERPE ESG UQAM
 Professeur

24 mai 2013

Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

ANNEXE X : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT, ÉTHIQUE



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (participant majeur)

«Partage des rôles et responsabilités dans la gestion bicéphale de projet de théâtre»**IDENTIFICATION**

Chercheur responsable du projet : Maryse Cyr-Tremblay
Programme d'enseignement : Maîtrise en gestion de projet
Adresse courriel : marysecyrtremblay@hotmail.com
Téléphone : 514-419-6721

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e)s à prendre part à ce projet visant à comprendre comment sont partagés les rôles et responsabilités au sein de la gestion à deux têtes d'un projet de théâtre. Nous souhaitons ainsi comprendre qui fait quoi dans un projet typique de théâtre, comment ce partage est fait entre les deux dirigeants (directeur artistique et administratif) et l'influence de ce partage sur la relation du duo de direction. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Viviane Sergi, professeure du département de la Faculté de management et de technologie. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5312 ou par courriel à l'adresse : sergi.viviane@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que directeur artistique ou administratif d'un projet précis de théâtre, vos rôles et responsabilités dans le cadre de ce projet ainsi que la relation entretenue avec votre acolyte. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure 30 de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension du fonctionnement du duo de direction en théâtre. Il n'y a pas de risques d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience que vous avez peut-être mal vécue dans la relation avec votre associé. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet, Maryse Cyr-Tremblay et sa directrice de recherche, Viviane Sergi, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 419-6721 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche, Viviane Sergi, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG pour toutes questions relatives à l'éthique de la démarche seguin.michel@uqam.ca ou au 514 987-3000 poste 2075.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

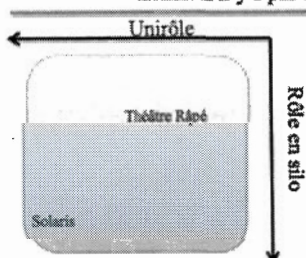
Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE XI : EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN BAS À GAUCHE

Pour un territoire, un individu

Directions possédant des territoires plus circonscrits au cœur desquelles chacun a sa place et ses tâches. Il n'y a pas de chevauchement entre les différents rôles.

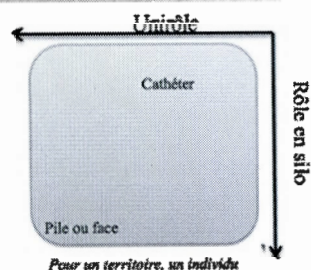
Organisationnel



Raisons justifiant le positionnement

Compagnie	À gauche	En bas
Solaris	Aucun homme-patère	Une place pour chaque direction (dir.admin, dir.gén et dir. art.) <i>Mais</i> Présence d'une codirection artistique (qui sera unique après la succession)
Théâtre Râpé	Présence d'une codirection générale partagée par les 3 (donc ils ont tous 2 chapeaux officiels)	Une place pour chaque direction (dir.admin, dir.comm. et dir. art.) <i>Mais</i> Présence d'une codirection générale partagée par les 3. + forte influence du dir.admin sans l'artistique

Projet

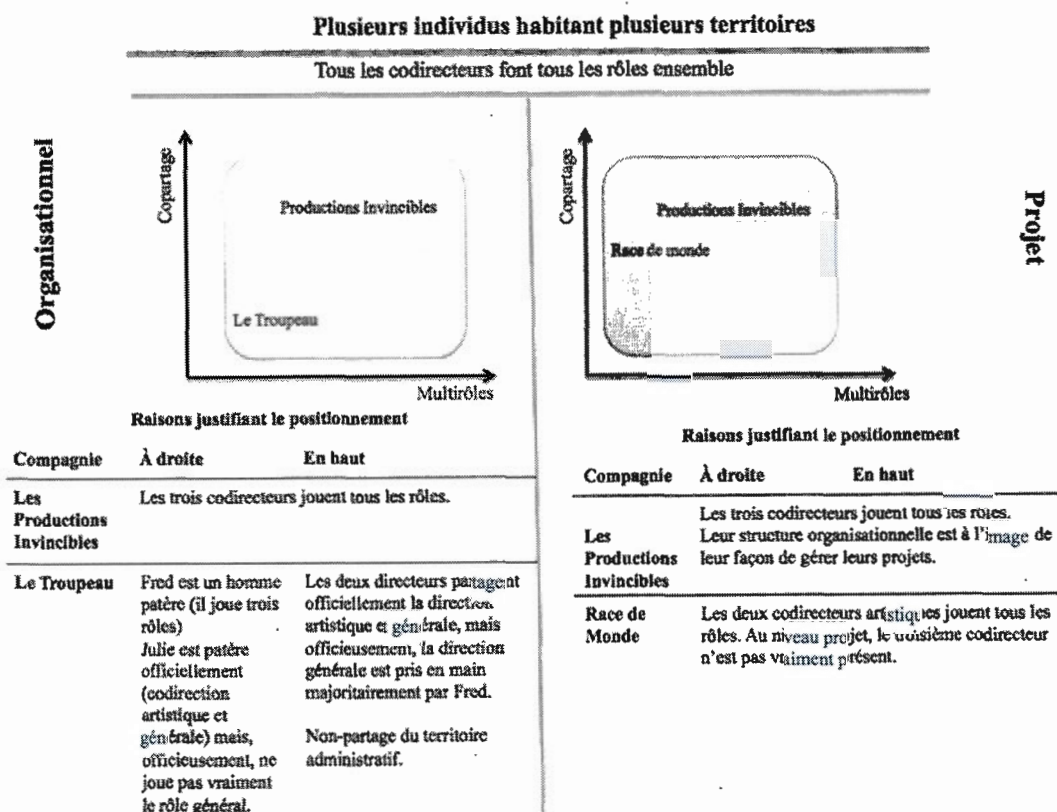


Pour un territoire, un individu

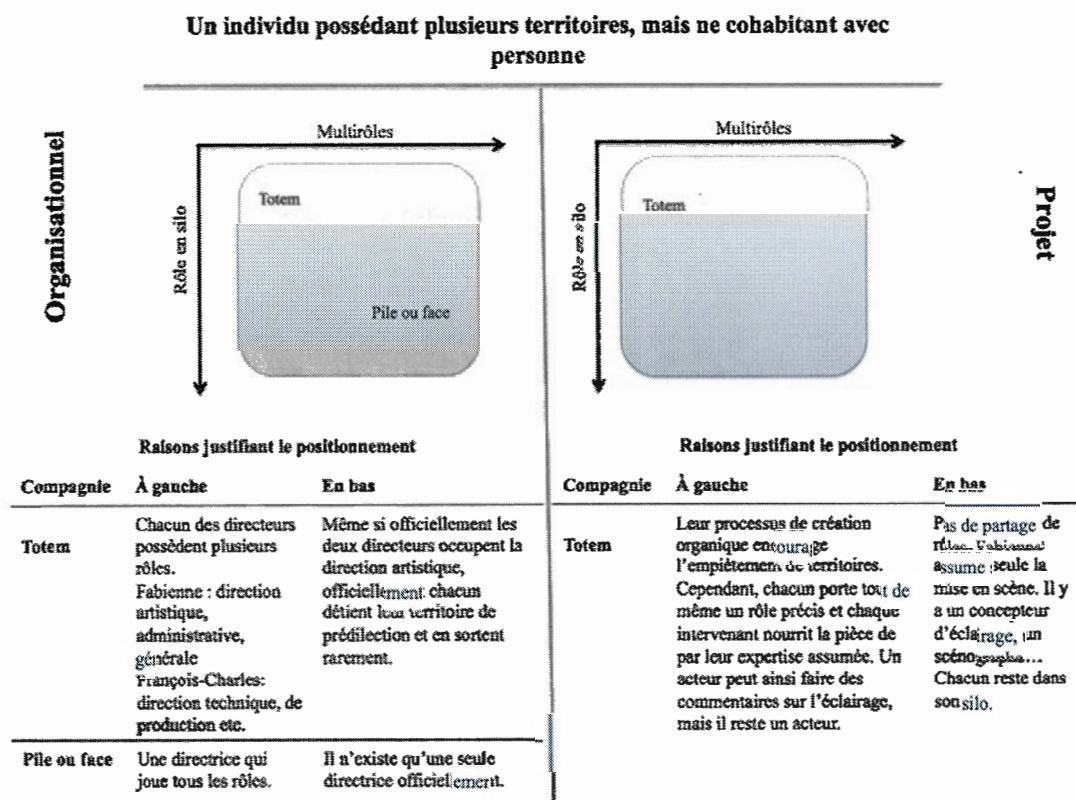
Raisons justifiant le positionnement

Compagnie	À gauche	En bas
Cathéter	Aucun homme-patère (sauf Michel) Deux des trois metteurs en scène travaillent de façon traditionnelle. Méthode traditionnelle = très linéaire, un rôle après l'autre, et chacun son rôle.	
Pile ou face	Aucun homme-patère Chacun possède son rôle selon le modèle traditionnel (acteur, metteur en scène...) Méthode traditionnelle = très linéaire, un rôle après l'autre, et chacun son rôle.	

ANNEXE XII : EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN HAUT À DROITE

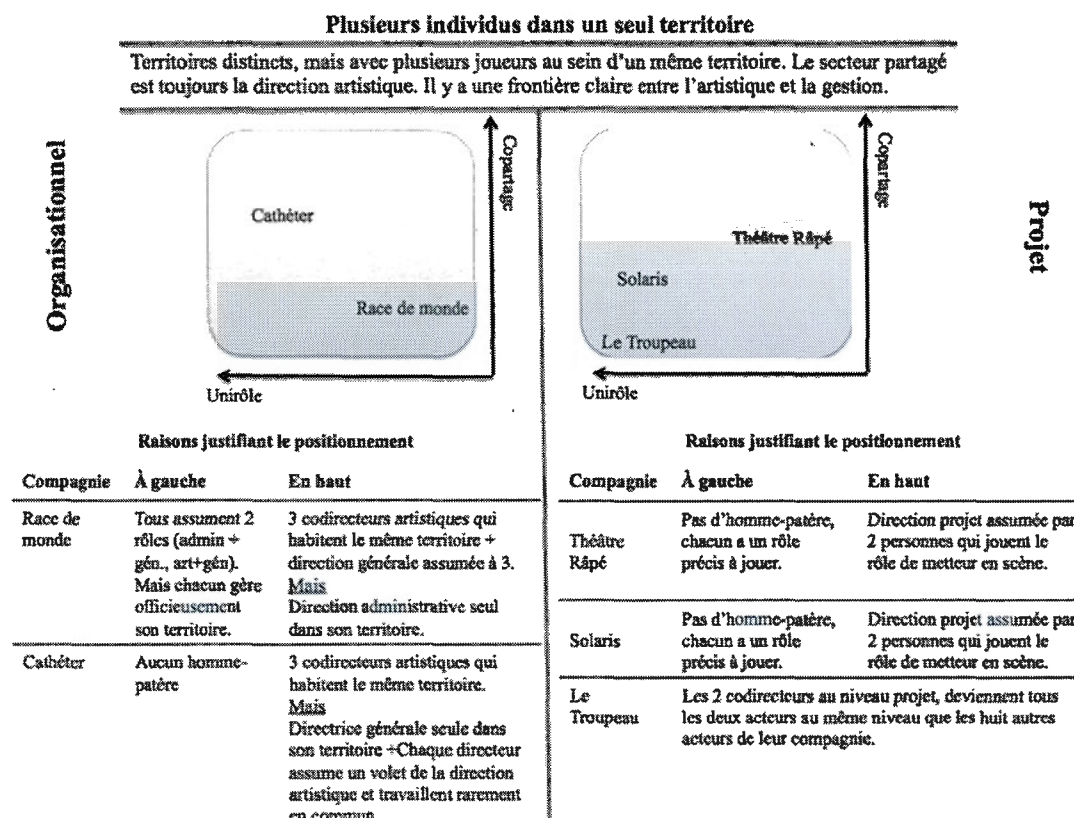


ANNEXE XIII : EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN BAS À DROITE



Totem conserve ainsi sa position par rapport à la matrice organisationnelle. Cependant, la configuration est tout de même différente. Alors qu'au niveau organisationnel deux individus avaient plusieurs chapeaux et ne touchaient jamais au territoire de l'autre, au niveau projet, chacun a un rôle distinct (bas de l'axe), mais peut empiéter sur le territoire de l'autre officieusement (quadrant de gauche). C'est le caractère officieux qui crée ce positionnement au niveau projet. Tout le monde possède plusieurs territoires officieusement, puisqu'ils ont la responsabilité du projet global en main, mais officiellement, chacun a le dernier mot sur les responsabilités liées à leur rôle précis et ne partage ainsi pas leur territoire. D'où l'emplacement de Totem à la frontière des axes.

ANNEXE XIV : EXPLICATION DU POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES DANS LE QUADRANT EN HAUT À GAUCHE



Pour les trois organisations en mode projet, nous remarquons l'existence d'une structure traditionnelle linéaire et hiérarchique où le metteur en scène détient l'autorité. Chaque territoire est bien délimité et personne n'en sort vraiment. La seule exception est le cas spécifique de Pierre du Théâtre Râpé qui est à la fois metteur en scène et directeur de production. Cette réalité place le Théâtre Râpé plus à droite de l'axe par rapport à Solaris et le Troupeau.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, Chahrazed. 2008. «Le discours stratégique et son appropriation dans une organisation artistique: La construction de la stratégie de l'Office national du film du Canada entre 2001 et 2006.». Faculté des études supérieures en Administration (PHD), HEC, Montréal, 293 p.
- Acker, J. . 1990. «Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations». *Gender and Society*, vol. 4, pp. 139–158.
- Alexandre, Marie. 2013. «Le reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques». *Recherches qualitatives*, vol. 32, no 1, pp. 26-56.
- Alvarez, J.L., et S. Svejenova. 2005. «Sharing executive power: Roles and relationships at the top. ». *Cambridge University Press.*, 302 p.
- Alvesson, Mats, et Stefan Sveningsson. 2003. «Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane». *Human Relations*, vol. 56, no 12, 1435 p.
- Antonakis, J., A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg. 2004. «Leadership: Past, present, and future.». In *The nature of leadership*, Londre, Royaume-Unis: Sage Publications. pp. 3-15.
- Atkinson, R., L. Crawford et S. Ward. 2006. «Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management.». *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 8, pp. 687–698.
- Aubouin, Nicolas, Emmanuel Coblence et Frédéric Kletz. 2012. «Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création». *Management & Avenir*, vol. 54, no 4, pp. 191-214.
- Beaud, Stéphane. 1996. «L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour "l'entretien ethnographique"». *Politix*, vol. 9, no 35, pp. 226 à 257.
- Beck, A.P. 1981. «A study of group phase development and emergent leadership». *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 5, pp. 48–54.
- Benghozi, Pierre-Jean. 2006. «Les temps modernes: de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel». *Hermès*.

- Bennis, W.G. . 2007. «The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. ». *American Psychologist*, vol. 62, no 1, pp. 2-5.
- Bjorkrgren, D. 1996. *The Culture Business*. London, U.K.: Routledge p.
- Blomquist, Tomas, Markus Hällgren, Andreas Nilsson et Anders Söderholm. 2010. «Project-as-practice: In search of project management research that matters». *Project Management Journal*, vol. 41, no 1, pp. 5 à 16.
- Bolden, R., et Jonathan Gosling. 2006. «Leadership Competencies: Time to Change the Tune?». *Leadership*, vol. 2, no 2, pp. 147-163.
- Bolden, Richard. 2011. «Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research». *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no 3, pp. 251-269.
- Bourgeon-Renault, Dominique. 2000. «Evaluating Consumer Behaviour in the Field of Arts and Culture Marketing». *International Journal of Arts Management*, vol. 3, no 1, pp. 4-18.
- Brown, M.E., et D.A Gioia. 2002. «Making things click: distributive leadership in an online division of an offline organization.». *Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 397-419.
- Brown, M.M , et D.D Hosking. 1986. «Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements». *Human Relations*, vol. 39, pp. 65-79.
- Bucher, Rue, et Joan Stelling. 1969. «Characteristics of Professional Organizations». *Journal of Health and Social Behaviour*, vol. 10, no 1, pp. 3-15.
- Calas, M. B., et L. Smircich. 1993. «Dangerous liaisons: The feminine-in-management meets globalization». *Business Horizons*, pp. 73-83.
- Carroll, B.; Levy, L., et D. Richmond. 2008. «Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm». *Leadership*, vol. 4, no 4, pp. 363-379.
- Chia, Robert, et Robin. Holt. 2006. «Strategy as practical coping: a heideggerian perspective». *Organization Studies*, vol. 27, no 5, pp. 635-655.
- Chiapello, Ève. 1998. *Artistes versus managers*. Paris, 255 p.

- Chreim, S. 2014. «The (non)distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations». *Human Relations*, vol. 1, no 27, pp.1-27.
- Cicmil, Svetlana, Terry Williams, Janice Thomas et Damian Hodgson. 2006. «Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects». *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 8, pp. 675-686.
- Colbert, Francois. 1989. «La recherche et l'enseignement en gestion des arts à l'aube des années 1990». In *Cahier de recherche GA89-01* (Montréal, décembre), Montréal: Chaire de gestion des arts, École des Hautes Études Commerciales. p. 33.
- Contractor, Noshir S., Leslie A. DeChurch, Jay Carson, Dorothy R. Carter et Brian Keegan. 2012. «The topology of collective leadership». *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 6, pp. 994-1011.
- Corradi, G., S. Gherardi et L. Verzelloni. 2010. «Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?». *Management Learning*, vol. 41, no 3, pp. 265-283.
- Court, M.. 2004. «Using narrative and discourse analysis in researching co-principalships». *International Journal of Qualitative Studies in Education*, vol. 17, no 5, pp. 579-603.
- Cray, David, Loretta Inglis et Susan Freeman. 2007. «Managing the Arts Leadership and Decision Making under Dual Rationalities». *Journal of Arts Management*, vol. 36 no 4, pp. 295-313.
- Crevani, Lucia, Monica Crevani et al. et Johann Packendorff. 2010. «Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions». *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, no 1, pp. 77-86.
- Crevani, Lucia; Lindgren, Monica; Packendorff, Johann. 2007. «Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction». *International Journal of Leadership Studies*, vol. 3, no 1, pp. 40-67.
- Cronin, Thomas E. 2009. «Réfléchir et apprendre au sujet du leadership». *Air & Space Power Journal*. Consulté en ligne : <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-f/2009/pri09/cronin.htm>
- Dass, S.. 1995. «Inside the co-principalship: A naturalistic study (Unpublished doctoral dissertation)». University of Oregon, Eugene, OR. 722 p.

- Davies, Andrew, et Micheál Hobday. 2005. *The business of projects : Managing innovation in complex products and systems*: Cambridge University Press, 301 p.
- De Voogt, Alex. 2006. «Dual Leadership as Problem-Solving Tool in Arts Organizations». *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 1, p. pp.17-22.
- DeFillippi, Robert, Gernot Grabher et Candace Jones. 2007. «Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no 5, pp. 511-521.
- Denis, J. L., Lise Lamothe et Ann Langley. 2001. «The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, pp. 809-837.
- Denis, Jean-Louis; Langley, Ann; Sergi, Viviane. 2012. «Leadership in the Plural». *The Academy of Management Annals*, vol. 6, no 1, pp. 211-283.
- Deslauriers, J. P. 1991. *Recherche qualitative: guide pratique*. Montréal, 142 p.
- Dubois, Marcel. 2007. Les modes de production du théâtre québécois. Dans le cadre des travaux préparatoires des seconds états généraux du théâtre professionnel québécois Montréal, Conseil québécois du théâtre: 13 p.
- Eisenberg, E. M. 1984. «Ambiguity as strategy in organizational communication ». *Communication Monographs*, vol. 51, no 3, pp. 227-242.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building theories from case study research». *Academy of management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, pp. 532-550.
- Endrissat, N., et W. Von Arx. 2013. «Leadership practices and context: Two sides of the same coin». *Leadership*, vol. 9, no 2, pp. 278-304.
- Erickson, F. 1986. «Qualitative methods in research on teaching». In *Handbook of research on teaching*, M.C.Wittrock, New York: Macmillan. pp. 119-161.
- Évrard, Yves. 2004. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris, 313 p.

- Fjellvaer, Hilde. 2010. « Dual and unitary leadership: Managing ambiguity in pluralistic organizations », institutt for strategi og ledelse, thèse doctorale Norwegian School of Economics and Business Administration, 257 p.
- Fletcher, Joyce. K. 2004. «The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change». *The Leadership Quarterly*, vol. 15, pp. 647-661.
- Follett, M.P. 1924. *Creative experience*. New York: Longmans, Green. 303 p.
- Fréchette, Michel. 1989. «La marionnette au Québec : histoire et réalité». *Jeu : Revue de Théâtre*, vol. 51, pp. 90-103.
- Freidson, Eliot. 1986. «Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique». *Revue française de sociologie*, vol. 27, no 3, pp. 431-443.
- Friedrich, Tamara L., William B. Vessey, Matthew J. Schuelke, Gregory A. Ruark et Michael D. Mumford. 2009. «A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks». *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no 6, pp. 933-958.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec, Canada, 123 p.
- Galli, Jaime D. 2011. «Organizational Management in the Non-Profit Performing Arts: Exploring New Models of Structure, Management, and Leadership». Arts & Administration Program, University of Oregon. 46 p.
- Gardner, William L., Kevin B. Lowe, Todd W. Moss, Kevin T. Mahoney et Claudia C. Coglisier. 2010. «Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009». *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no 6, pp. 922-958.
- Geiger, Daniel. 2013. «Book review : how to conduct a practice-based study : Problems and Methods.». *Management*, vol. 16, no 1, pp. 88-94.
- Gherardi, S. 2009. «Practice? It's a Matter of Taste!». *Management Learning*, vol. 40, no 5, pp. 535-550.
- Gherardi, Silvia. 2013. *How to conduct a practice-based study: Problems and Methods*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing. 241 p.

- Gibb, C. A. . 1954. «Leadership». In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Reading, MA: Addison-Wesley. pp. 877-917
- Gordon, R.D. 2002. «Conceptualizing leadership with respect to its historical contextual antecedents to power». *Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 151-167.
- Grint, K. 2011. «A History of Leadership». In *The Sage handbook of leadership*, Sage Publications: Bryman, A. pp. 3-14
- Gronn, P. 1999. «Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple.». *Leadership Quarterly*, vol. 10 no 1, pp. 41-62.
- Gronn, Peter. 2002. «Distributed leadership as a unit of analysis». *Leadership Quaterly*, vol. 13, pp. 423-451.
- Gronn, Peter, et Andrew Hamilton. 2004. «'A bit More Life in the Leadership': Co-Principalship as Distributed Leader». *Leadership and Policy in Schools*, vol. 3, no 1, pp. 3-35.
- Gronn, Peter. 2008. «Hybrid leadership». In *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge, pp. 17-40.
- Hales, Colin. 1999. «Why do managers do what they do? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work.». *British Journal of Management*, vol. 10, no 4, pp. 335-350.
- Heenan, D.A., et W.G. Bennis. 1999. *Co-Leaders, the power of great partnership*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 312 p.
- Hiller, N. J., D. V. Day et R. J. Vance. 2006. «Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study». *The Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 387-397.
- Hobday, Mike. 2000. «The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?». *Research policy*, vol. 29, pp. 871-893.
- Hodgson, R.C., D.J. Levinson et A. Zaleznik. 1965. «The executive role constellation». *Harvard Business School Press.*, no Boston, MA, 548 p.
- Holmberg, Ingalill et Mats Tyrstrup. 2011. «Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership». *Leadership*, vol. 6, no 4, pp. 353-372.

- Jarzabkowski, P., J. Matthiesen et A. H. Van de Ven. 2009. «Doing which work? A practice approach to institutional pluralism». In *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, Cambridge University Press, 284 p.
- Johannisson, Bengt. 2011. «Towards a practice theory of entrepreneuring». *Small Bus Econ*, vol. 36, no 135, pp. 135-150.
- Lampel, J., T.K. Lant et J Shamsie. 2000. «Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries». *Organization Science*, vol. 11, no 3, pp. 263-269.
- Larson, Erik W., et David H. Gobeli. 1987. «Matrix Management : Contradictions and Insights». *California Management Review*, vol. XXIX, no 4, pp. 126-138.
- Larsson, M., et S. E. Lundholm. 2010. «Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank». *Leadership*, vol. 6, no 2, pp. 159-184.
- Leduc, Dominique. 2013. *Théâtre jeunes publics francophones: regards croisés sur les états des lieux et revendications en Europe et au Canada francophone* (Paris). Consulté en ligne : http://www.tuej.org/images/documentation/Interventions_Paris_QC_XII2013.pdf
- Lehner, Johannes M. 2009. «The staging model: The contribution of classical theatre directors to project management in development contexts». *International Journal of Project Management*, vol. 27, no 3, pp. 195-205.
- Lindgren, Monica et Johann Packendorff. 2009. «Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research». *International journal of Project Organisation and Management*, vol. 1, no 3, pp. 285-308.
- Martin, Patricia Yancey. 2003. «'Said and Done' Versus 'Saying and Doing' Gendering Practices, Practicing Gender at Work». *Gender and Society*, vol. 17, no 3, pp. 342-366.
- Mehra, A., B. R. Smith, A. L. Dixon et D. Robertson. 2006. «Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance». *The Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 232-245.

- Meindl, James R. 1995. «The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach». *Leadership Quaterly*, vol. 6, no 3, pp. 329-341.
- Meindl, James R., Sanford B. Ehrlich et Janet M. Dukerich. 1985. «The Romance of Leadership». *Administrative Science Quaterly*, vol. 30, no 1, pp. 78-102.
- Merriam, Sharan B. 1995. «What Can You Tell From An N of 1? : Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research». *PAACE Journal of Lifelong Learning*, vol. 4, p. 51-60.
- Miles, Matthew B., Michael A. Huberman et Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. USA: SAGE, 408 p.
- Mintzberg, H. 1984. *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*: Les éditions d'organisation, 220 p.
- Mintzberg, H. 1998. «Covert leadership: notes on managing professionals». *Harvard business review*, vol. 76, pp. 140-148.
- Mintzberg, H.. (1999). Managing quietly Leader to Leader. 12, pp. 24-30.
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*: Berrett-Koehler, 306 p.
- Mintzberg, Henry. 1979. «An emerging strategy of 'direct' research». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 580-589.
- Mintzberg, Henry. 1990. «La profession de manager, légendes et réalités». In *Le management; voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, pp. 21 à 53.
- Mitchell, Shayne. 2010. «Comment les pratiques en gestion de projet agile sont-elles propices à un environnement de travail créatif : une étude exploratoire dans l'industrie internationale des jeux vidéos ». Montréal, Gestion de projet, Université du Québec à Montréal, 181 p.
- Nicolini, D., S. Gherardi et D. Yanow. 2003. *Knowing in organizations: A practice-based approach.*: ME Sharpe., 272 p.
- Nicolini, Davide. 2009. «Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections». *Organization Studies*, vol. 30, no 12, pp. 1391-1418.

- Nicolini, Davide. 2012. *Practice Theory, Work, and Organization: An Introduction*, Oxford University Press, 272 p.
- Northouse, Peter G. 2004. *Leadership: Theory and Practice*. Londres, Royaume-Unis: Sage publications, 343 p.
- O'Toole, James, Jay Galbraith et Edward E. Lawler III. 2002. «When two head are better than one». In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Jay A Pearce L. Craig et Conger: SAGE Publications, Inc. pp.250-263
- Oduro, G.K.T. 2004. «Distributed leadership' in schools: what English headteachers say about the 'pull' and 'push' factors. ». In *Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference* (University of Manchester, September), University of Manchester. pp. 16–18.
- Pan, S. L., et H. Scarbrough. 1999. «Knowledge management in practice: An exploratory case study». *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, no 3, pp. 359-374.
- Pearce, C. L., et J. A. Conger. 2003. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Canada: Sage Publications, 330 p.
- Pearce, Craig L., Jay A. Conger et Edwin A. Locke. 2007. «Shared leadership theory». *The Leadership Quarterly*, vol. 18, no 3, pp. 281-288.
- Pearce, Craig. L. 2004. «The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work». *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, pp. 47-57.
- Pérez-Cabañero, Carmen, et Manuel Cuadrado-García. 2011. «Evolution of arts and cultural management research over the first ten AIMAC conferences (1991-2009)». *International Journal of Arts Management*, vol. 13, no 3, pp. 56-68.
- Pfeffer, Jeffrey. 1977. «The ambiguity of leadership». *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 104-112.
- Ponce, Roger, et André Simard. 2000. «Le répertoire des métiers des arts de la scène». In *Les métiers des arts de la scène*, Centre collégial de développement de matériel didactique Collège de Maisonneuve, Montréal. pp. 35 à 83.

- Proust, Serge. 2003. «La communauté théâtrale: Entreprises théâtrales et idéal de la troupe». *Revue française de sociologie*, vol. 44, pp. 93-113.
- Raelin, Joe. 2011. «From leadership-as-practice to leaderful practice». *Leadership*, vol. 7, no 2, pp. 195-211.
- Reay, Trish, et C.R. Hinings. 2009. «Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics». *Organization Studies*, vol. 30, pp. 629-652.
- Reid, Wendy, et Rekha Karambayya. 2009. «Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations». *Human Relations*, vol. 62, no 7, pp. 1073-1112.
- Rintjema, Winke. 2010. «Leadership duos in art organisations and their value Why do leadership duos matter and what matters to the two leaders?». *Cultural Economics and Cultural Entrepreneurship*, Erasmus University Rotterdam, 65 p.
- Rosenthal, C.S. 1998. «Determinants of collaborative leadership: civic engagement, gender or organizational norms?». *Political Research Quarterly*, vol. 51, pp. 847-868.
- Rouleau, Linda, Florence Allard-Poesi et Vanessa Warnier. 2007. «Regards croisés sur la perspective de la pratique en stratégie: Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. ». *Revue française de gestion*, vol. 5, p. 191-204.
- Sally, D. 2002. «Co-leadership: Lessons from republican Rome». *California Management Review*, vol. 44, no 4, pp. 84-99.
- Samra-Fredericks, D. 2003. «Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction». *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1, pp. 141-174.
- Satow, Roberta Lynn. 1975. «Value-Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 4, pp. 526-531.
- Schatzki, T.R. 2005. «Peripheral vision: The sites of organizations». *Organization Studies*, vol. 26, no 3, pp. 465-484.
- Scott, W. Richard. 2008. *Institutions and organizations; ideas and interest*. SAGE, . 266 p.

- Selwood, Sara. 2010. «La politique culturelle en Angleterre : Influences, contraintes et risques ». In *Les tendances et les défis des politiques culturelles – cas nationaux en perspective* Les Presses de l'Université Laval, pp. 54 à 88.
- Sergi, Viviane. 2012. «Bounded becoming: insights from understanding projects in situation». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, no 3, pp. 345-363.
- Sherringham, M. 1992. *Introduction à la philosophie esthétique*. Paris: Editions Payot 311 p.
- Spillane, James P., et Jennifer Sherer, Z. 2004. «A distributed Perspective on School Leadership: Leadership Practice As Stretched Over people and place». In *preliminary draft prepared for presentation at the annual meeting of the American Education Association* (San Diego, avril). 41 p.
- Spillane, James P., Richard. Halverson et John B.. Diamond. 2007. «Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective». *Journal of Curriculum Studies*, vol. 36, no 1, pp. 3-34.
- St-Pierre, Diane. 2010. «Politique culturelle du Québec : bilan et défis». In *Les tendances et les défis des politiques culturelles - Cas nationaux en perspective*, Les Presses de l'Université Laval. pp. 277-320.
- Stogdill, Ralph Melvin. 1974. *Handbook of leadership : A Survey of Theory and Research*: 856 p.
- TAI. «Théâtres associés inc. et ses membres». En ligne. <http://www.theatresassocies.ca/index.php?page=accueil%3E>.
- Tyssen, Ana K., Andreas Wald et Patrick Spieth. 2013. «Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda». *Project Management Journal*, vol. 44, no 6, pp. 52-67.
- Uhl-Bien, M. 2006. «Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing». *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no 6, pp. 654-676.
- Vanderslice, V. J. 1988. «Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organizations». *Human Relations*, vol. 9, pp. 677-696.

- Vine, B., J. Holmes, M. Marra, D. Pfeifer et B. Jackson. 2008. «Exploring Co-leadership Talk Through Interactional Sociolinguistics». *Leadership*, vol. 4, no 3, pp. 339-360.
- Whittington, Richard. 1996. «Strategy as practice». *Long range planning*, vol. 29, no 5, pp. 731-735.
- Whittington, Richard. 2004. «Strategy after modernism: recovering practice». *European Management Review*, vol. 1, pp. 62-68.
- Winter, M., C. Smith, Morris P. et S. Cicmil. 2006. «Directions for future research in project management: the main findings of a UK government- funded research network». *International Journal of Project Management*, vol. 24 no 8, pp. 38-49.
- Wood, M. . 2005. «The fallacy of misplaced leadership». *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 6, pp. 1101—1121.
- Yammarino, Francis J., Eduardo Salas, Andra Serban, Kristie Shirreffs et Marissa L. Shuffler. 2012. «Collectivistic Leadership Approaches: Putting the “We” in Leadership Science and Practice». *Industrial and Organizational Psychology Perspectives on Science and practice*, vol. 5, pp. 382-402.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods*. London, 171 p.
- Yukl, Gary. 1989. «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research». *Journal of Management*, vol. 15, no 2, pp. 251-289.
- Zaleznik, Abraham. 1989. «Managers and leaders : are they different ?». In *Designing And Managing Your Career*, Harvard business press, Boston, USA. pp. 64 à 77.